

# Pla d'empresa: Lloguer d'embarcacions d'esbarjo aplicant el concepte Airbnb

Treball Final de Grau



Facultat de Nàutica de Barcelona  
Universitat Politècnica de Catalunya

Treball realitzat per:  
**Blai Mola i Bertran**

Dirigit per:  
**Michele Giroto**

Grau en Enginyeria en Sistemes i Tecnologia Naval

Barcelona, 8 de Setembre del 2018

Departament d'Organització d'Empreses



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA  
BARCELONATECH  
Facultat de Nàutica de Barcelona



## **RESUMEN**

El presente trabajo tiene como objetivo analizar la viabilidad de una empresa dedicada a la explotación de chárter. La idea de negocio es aplicar el concepto Airbnb a la náutica de recreo, ofreciendo en alquiler a través de una plataforma virtual las embarcaciones de propietarios particulares.

En los bloques iniciales se hace una contextualización del sector, su historia y su trayectoria. Así como el análisis del macroentorno y un estudio de mercado de competencia y consumidores. El bloque central constituye una reflexión sustentada en el anterior análisis sobre la oportunidad de negocio, sus fortalezas y sus debilidades extrayendo unos objetivos el posicionamiento de la empresa. El bloque final constituye la concreción de la actividad, la estructura y el producto que ofrece nuestra empresa.

En la parte final se realiza el análisis económico financiero, se han calculado los costes, balances, previsión de ventas y las cuentas de resultados para los primeros tres años. Después se han calculado los ratios, entre ellos el V.A.N. y el T.I.R. que certifican la viabilidad de la empresa.

## ÍNDEX

1. Introducció.....	8
2. Resum Executiu .....	9
3. Anàlisi de la oportunitat de negoci .....	10
4. L'equip emprenedor .....	14
5. Estructuració del model de negoci i direccionalment estratègic.....	16
6. Investigació de mercat.....	18
6.1 Definició del sector a Espanya .....	19
6.2 Anàlisi extern.....	20
6.2.1 Macroentorn - Anàlisi PEST .....	20
6.2.1.1 Conclusions Anàlisi PEST .....	24
6.2.2 Microentorn - Anàlisi PORTER .....	25
6.2.2.1 Poder de negociació dels clients.....	25
6.2.2.2 Poder de negociació dels proveïdors.....	27
6.2.2.3 Amenaça de nous competidors .....	28
6.2.2.4 Amenaça de productes substituïts .....	28
6.2.2.5 Rivalitat entre els competidors.....	29
7. Anàlisi intern .....	31
7.1 Principals recursos i habilitats .....	31
7.2 Punts forts i dèbils .....	32
8. D.A.F.O. ....	32
8.1 C.A.M.E.....	33
8.2 Objectius .....	34
8.2.1 Curt termini (primera temporada d'estiu).....	34
8.2.2 Mitjà termini (segona i tercera temporada) .....	34
8.2.3 Llarg termini.....	35
8.3 KPI's (Key Performance Indicators) .....	35
9. Pla operatiu.....	36
9.1 Estratègia comercial y pla de màrqueting .....	36
9.1.1 Definició de les estratègies de màrqueting (S.T.P) .....	36

9.1.1.1 Segmentació clients finals .....	36
9.1.1.2 Targeting clients finals .....	37
9.1.1.3 Targeting propietaris .....	38
9.1.1.4 Posicionament .....	39
9.1.2 Màrqueting operacional .....	40
9.1.2.1 Estratègies de brànding .....	40
9.1.2.1.1 Nom de l'empresa.....	40
9.1.2.1.2 Eslògans .....	41
9.1.2.1.3 Logotip .....	41
9.1.2.2 Estratègies de servei .....	42
9.1.2.2.2 Per als clients finals:.....	43
9.1.2.3 Estratègies de preu .....	43
9.1.2.3.1 Política de cobraments: .....	46
9.1.2.3.2 Mètode de pagament .....	47
9.1.2.4 Estratègies de distribució.....	47
9.1.2.5 Estratègies de comunicació .....	48
9.1.2.5.1 Campanyes publicitàries .....	50
9.1.2.5.2 Cronograma .....	51
9.1.2.6 Gestió i fidelització dels clients.....	51
10. Pla de prestació de serveis .....	52
10.1 Requisits legals, documentació i despatxos .....	52
10.1.1 Requisits legals.....	52
10.1.2 Documentació necessària .....	53
10.1.3 Despatxos.....	53
10.1.4 Requisits de titulació.....	54
10.2 Descripció de productes i serveis .....	54
10.2.1 Plataforma virtual .....	54
10.2.1.1 Tècnic .....	57
10.2.2 Gestions amb els propietaris d'embarcacions.....	57
10.2.2.1 Tràmits legals a fer pels propietaris.....	58
10.3 Processos de prestació de serveis .....	59
10.4 Acords i aliances.....	59

11. Pla de gestió de recursos humans, organització y estructura legal .....	60
11.1 Estructura Legal y Forma Jurídica .....	60
11.1.1 Avantatges de la societat limitada.....	60
11.1.2 Passos per crear una societat limitada .....	61
11.2 Pla de recursos humans i organització .....	66
11.2.1 Mapa d'àrees .....	66
11.2.2 Definició de responsabilitats, funcions i llocs de treball. ....	67
11.2.2.1 Socis .....	67
11.2.2.2 Treballadors .....	68
11.2.3 Subcontractacions i acords .....	69
12. Pla econòmic i financer.....	70
12.1 Pla d'Inversions .....	70
12.1.1 Amortització.....	71
12.2 Pla de finançament .....	72
12.2.1 Balanç provisional de la situació.....	73
12.2.2 Pla de ventes i ingressos .....	73
12.2.2.1 Previsió de ventes primer any .....	75
12.2.2.2 Previsió de ventes segon any.....	76
12.2.2.3 Previsió de ventes tercer any.....	77
12.2.2.4 Resum de costos totals .....	81
12.2.2.4 Resum ventes totals totals .....	78
12.2.3 Previsió de costos .....	79
12.2.3.1 Costos fixos .....	79
12.2.3.2 Costos variables .....	80
12.2.3.3 Costos personal.....	80
12.3 Compte provisional de resultats.....	82
12.3.1 Punt d'equilibri .....	82
12.4 Previsions de tresoreria .....	82
12.5 Ràtios .....	83
12.5.1 Solvència i equilibri financer.....	83
12.5.2 Rendibilitat.....	84
12.5.3 Indicadors financers sobre la inversió .....	85

13. Pla de contingència, riscos i mitigació.....	85
14. Estratègia de creixement.....	85
15. Conclusions.....	86
16. Referències bibliogràfiques .....	86
17. Annexos .....	86

## **INDEX DE TAULES, GRÀFICS I FÒRMULES**

Taula 1. Principals xifres del sector de la nàutica d'esbarjo, distribució per comunitats autònomes.....	15
Taula 2. Evolució de les matriculacions d'embarcacions de lloguer. Anys 2007, 2015-2017.....	16
Taula 3. Comparativa del Parc nàutic Espanyol - Principals Competidors Europeus.....	17
Gràfic 1. Empreses segons ingressos d'exploració.....	18
Esquema 1. Estructuració del model de negoci.....	22
Gràfic 2. Número de matriculacions d'embarcacions d'esbarjo.....	27
Taula 4 Conclusions factors polítics PEST.....	29
Taula 5. Conclusions factors econòmics PEST.....	30
Taula 6. Conclusions factors socials PEST.....	30
Taula 7. Conclusions factors tecnològics PEST.....	30
Gràfic 3. Origen usuaris turisme nàutic.....	31
Gràfic 4. Nombre d'empreses segons en número d'embarcacions a Espanya.....	35
Taula 8. Anàlisi D.A.F.O.....	38
Taula 9. Anàlisi CAME.....	39
Taula 10. KPI's.....	41
Esquema 2. Buyer Persona.....	44
Gràfic 5. Mapa de posicionament.....	45
Imatge 1. Esbós logotip.....	47
Gràfic 6. Preu mig de lloguer setmanal segons tipus d'embarcació i eslores en temporada alta a Espanya.....	50
Taula 11. Preus de lloguer d'una embarcació durant una setmana (€), segons el tipus i per a un rang d'eslores entre 6m i 18m.....	50



Taula 12. Preus de lloguer d'una embarcació durant un dia (€), segons el tipus i per a un rang d'eslores entre 6m i 18m.....	51
Esquema 3. Funcionament passarel·la de pagament.....	53
Taula 13. Cronograma accions comunicatives propietaris.....	57
Taula 14. Cronograma accions comunicatives clients.....	57
Taula 15. Esquema menú estàndard plataforma virtual.....	62
Taula 16. Esquema menú propietaris plataforma virtual.....	62
Gràfic 7. Passos per crear una societat limitada.....	69
Gràfic 8. Mapa d'àrees.....	73
Taula 17. Trams de retenció de l'IRPF.....	75
Taula 18. Tipus de cotització (%).....	76
Taula 19. Resum pla inversions (€).....	78
Taula 20. Amortitzacions.....	79
Fórmula 1 Amortitzacions.....	79
Taula 21. Tipus interès TAE crèdit ICO Caixa Bank.....	80
Taula 22. Balanç provisional de la situació 1r any (€).....	81
Taula 23. Balanç provisional de la situació 2n any (€).....	81
Taula 24. Balanç provisional de la situació 3r any (€).....	81
Taula 25. Número d'embarcacions per tipus i eslores.....	82
Fórmula 2. Preu mig per sortida.....	82
Taula 26. Preus mitjos per sortida (€).....	83
Fórmula 3. Facturació bruta.....	83
Taula 27. Previsió de ventes optimista 1r any (€).....	84
Taula 28. Previsió de ventes realista 1r any (€).....	84

Taula 29. Previsió de ventes pessimista 1r any (€).....	84
Taula 30. Previsió de ventes optimista 2n any (€).....	85
Taula 31. Previsió de ventes realista 2n any (€).....	85
Taula 32. Previsió de ventes pessimista 2n any (€).....	85
Taula 33. Previsió de ventes optimista 3r any (€).....	86
Taula 34. Previsió de ventes realista 3r any (€).....	86
Taula 35. Previsió de ventes pessimista 3r any (€).....	86
Taula 36. <i>Facturació total</i> (€).....	87
Taula 37. <i>Costos fixos</i> (€).....	87
Taula 38. <i>Costos Variables</i> (€).....	88
Taula 39. <i>Costos personal</i> (€).....	89
Taula 40. <i>Salaris desglossats</i> (€).....	89
Taula 41. <i>Resum de costos totals</i> (€).....	90
Taula 42. <i>Compte provisional de resultats, previsió pessimista</i> (€).....	90
Taula 43. <i>Compte provisional de resultats, previsió realista</i> (€).....	91
Taula 44. <i>Previsions de tresoreria 1r any (Gener-Juny)</i> (€).....	91
Taula 45. <i>Previsions de tresoreria 1r any (Juny-Desembre)</i> (€).....	92
Fórmula 4 Valor Actual Net .....	94
Fórmula Taxa Interna de Retorn.....	95

## 1. INTRODUCCIÓ

L'objectiu d'aquest treball és analitzar la viabilitat d'una empresa xàrter desenvolupant-ne el pla d'empresa, adquirint els coneixements necessaris sobre el sector del xàrter i la metodologia per fer un treball d'aquestes característiques. La idea d'empresa és aplicar el concepte que va inventar Airbnb en el sector immobiliari turístic a la nàutica d'esbarjo. Aquesta idea sorgeix conversant amb en Xavier a l'entreveure l'oportunitat de negoci existent en crear una empresa xàrter que exploti embarcacions particulars de tercers, estalviant així la inversió d'adquirir una flota pròpia. És en la primera fase del treball, quan fem un estudi del mercat i les empreses de la competència, quan ens adonem que aquesta idea ja ha estat posada en pràctica fa pocs anys i amb molts bons resultats.

El sector de la nàutica d'esbarjo guanya cada cop més importància en el mercat turístic espanyol. Durant els últims 30 anys ha estat en constant transformació, iniciant un auge meteòric al 1990, època de regeneració econòmica i augment massiu del turisme, que es va interrompre al 2007, any en que esclata la crisi econòmica que enfonsa el sector. Després dels anys més difícils, torna a haver-hi un creixement sostingut. Les empreses nàutiques s'han adaptat al nou escenari amb una tendència general cap al sector del xàrter que és el que experimenta un creixement més gran.

Per a fer aquest treball es partia d'uns coneixements molt mínims del món de la nàutica d'esbarjo, per això el primer pas ha sigut fer un profund anàlisi del sector nàutic per entendre, el seu origen, l'evolució en els últims anys i el marc polític, social i econòmic en el qual es desenvolupa. Seguidament un estudi dels consumidors i de les empreses de la competència i el seu producte per a analitzar l'encaix del nostre servei al mercat i millorar-lo. Amb aquesta informació s'ha procedit a construir els diferents Plans i estratègies que defineixen l'estructura i l'activitat de l'empresa. Per al Pla econòmic s'ha treballat amb un document Excel, adjuntat als annexos i posteriorment s'han importat els resultats en forma de taules al document Word.

A mida que s'avançava i es desenvolupava el treball sorgien noves idees i millores, i una petita modificació en un punt comporta canvis en altres apartats, per tant tot el document ha estat sotmès a una revisió constant. Això s'ha vist accentuat al Pla econòmic que degut a la seva importància i complexitat s'ha refet varies vegades.

## 2. RESUM EXECUTIU

Aquest negoci consisteix en crear una empresa xàrter. L'empresa és dirà Alamar i en la fase inicial operarà a Catalunya.

Les embarcacions que s'ofereixin en lloguer seran de propietaris particulars, l'empresa buscarà armadors interessats en rendibilitzar les seves embarcacions facilitant-los les gestions i aportant seguretat. El producte s'oferirà a través d'una plataforma virtual o l'aplicació mòbil homònima.

El sector del xàrter ha estat en constant evolució en els últims anys, venint d'un creixement exponencial des del 1990 amb l'increment del turisme i patint una forta caiguda amb la crisi econòmica. Actualment és, dins el sector nàutic, el que experimenta un major creixement, hi ha grans oportunitats de negoci i a Espanya té un potencial de creixement molt gran.

Els clients potencials d'aquest sector i també de la nostra empresa són turistes tant nacionals com internacionals i aficionats locals a la nàutica d'esbarjo. El perfil estàndard d'aquests usuaris és d'homes de mitjana edat amb estudis superiors i poder adquisitiu mitjà/alt. Majoritàriament viatgen amb família o amics. D'altra banda per a la nostra empresa també seran clients els propietaris que ofereixin les embarcacions a la nostra plataforma. Aquests són aficionats a la nàutica des de joves, de poder adquisitiu mitjà i amb necessitat per rendibilitzar la seva embarcació per a poder almenys cobrir les despeses que comporta.

Aquest sector tot i el gran potencial de creixement hi ha una gran competència. La major part de les empreses que el formen són petites empreses familiars de menys de 5 embarcacions. D'altra banda la major part dels ingressos el concentren unes poques empreses internacionals amb un gran volum d'embarcacions. Actualment ja existeixen empreses que ofereixen el servei que nosaltres plantejem en el sector, és el cas de Nautal que amb pocs anys s'ha convertit en l'empresa líder a Espanya i una de les més importants a Europa.

La nostra empresa pretén entrar al sector posicionant-se com una empresa local amb poques embarcacions i presència en algunes localitats de la costa Catalana. Un cop consolidada aquesta base, l'estratègia és créixer exponencialment guanyant presència arreu del litoral Català i iniciant l'expansió a València i les Illes Balears. Per a garantir aquest creixement és de vital importància la dedicació i eficàcia en trobar propietaris interessants en oferir la seva embarcació a la nostra plataforma.

Els propietaris gaudiran de la millor atenció i seguiment. Tindran total llibertat per definir el calendari de disponibilitat de la seva embarcació si la lloguen amb patró o sense i altres serveis

que ofereixin a bord. El preu base és fixarà de comú acord i en els extrems també tindran total llibertat. Seran ells qui faran el contacte i les gestions amb els clients via la plataforma virtual o telefònica.

Per diferenciar la nostra empresa de la competència s'integraran serveis d'esports nàutics al de xàrter arribant a acords amb empreses locals i proporcionant el material necessari. En la primera fase també s'oferirà un preu lleugerament per sota el de mercat per captar clients. El tracte proper i personalitzat serà una marca de l'empresa cercant la màxima satisfacció dels clients.

També es crearà un sistema de fidelització de clients a través de la plataforma virtual, tant pels propietaris com pels clients finals. Consistirà en un sistema de descomptes, premis i sortejos que premiaran l'activitat dels clients.

Un dels punts forts d'aquest negoci és que no requereix l'elevadíssima inversió que suposa l'adquisició de les embarcacions per a un xàrter convencional. Tot i així per a afrontar els costos de creació de l'empresa, la inversió en publicitat i el dèficit de la primera temporada es demanarà un crèdit ICO en dos fases pel valor de 70.000€ a Caixabank amb 1 any de carència.

Els beneficis s'obtindran directament del preu base de lloguer de l'embarcació fixat entre l'empresa i l'armador. El 25% d'aquesta quantitat després d'impostos serà la que es quedarà l'empresa i la part restant i el cost de serveis extrems per el propietari. Els pagaments es realitzaran mitjançant una passarel·la de pagament a través de la plataforma virtual. El punt mort es troba en l'inici de la tercera temporada on l'empresa ja haurà liquidat el dèficit creat per la primera temporada i començarà a generar beneficis que es podran reinvertir.

L'equip emprenedor està format pels tres socis, cadascun és responsable d'una àrea concreta on pot potenciar els seus coneixements i habilitats, tindrem autonomia per desenvolupar les accions de cada àrea, però es treballarà sempre amb constant comunicació i les decisions importants s'acordaran entre els tres.

En Xavi, titulat en Enginyeria Naval té amplis coneixements sobre la nàutica d'esbarjo i grans habilitats comunicatives. Serà l'encarregat de dur a terme la cerca i el seguiment dels propietaris d'embarcacions, assessorant-los, formant-los i resolent qualsevol conflicte amb els clients finals. La seva xarxa de contactes entre el col·lectiu suposa un avantatjós punt de partida amb clients potencials ja interessats.

En Marc, titulat en Enginyeria de Sistemes Audiovisuals té formació i experiència en desenvolupament web i un gran sentit creatiu i innovador. Serà l'encarregat de crear i

fer el manteniment de la plataforma virtual, l'aplicació mòbil i els altres dissenys virtuals. També participarà amb en Blai d'analitzar clients i competència per traçar les estratègies de màrqueting.

En Blai, serà properament titulat en Enginyeria en Sistemes i Tecnologia Naval, amb experiència en gestió econòmica i una gran capacitat analítica i organitzativa. Serà l'encarregat de portar l'economia de l'empresa, finançament, pressupostos, comptes, balanços... Juntament amb en Marc estudiarà el mercat per traçar les estratègies de màrqueting.

### 3. ANÀLISIS DE LA OPORTUNITAT DE NEGOCI

L'objectiu de l'empresa és oferir als clients la possibilitat de llogar embarcacions de particulars a través d'una plataforma virtual, inicialment a Catalunya, ja que és té contacte amb alguns propietaris interessats a oferir les seves embarcacions i Catalunya després de les Illes Balears és la comunitat on hi ha una major concentració de les empreses, els ingressos i el valor afegit del sector nàutic segons l'informe; "El impacto economico de la náutica de recreo 2017" d'ANEN (Asociación Nacional de Empresas Náuticas). (Universidad complutense de Madrid, 2017)

Taula 1. Principals xifres del sector de la nàutica d'esbarjo, distribució per comunitats autònomes:

		Cataluña				Illes Balears				Andalucía	
		VALOR ABSOLUTO	PORCENTUAL			VALOR ABSOLUTO	PORCENTUAL			VALOR ABSOLUTO	PORCENTUAL
Nº de empresas		719	19,5			658	17,8			565	15,3
Nº de empleos		3.657	18,5			2.994	15,2			2.810	14,2
Ingresos de explotación (M €)		823,5	26,8			407,6	13,3			228,6	7,4
Valor Añadido (M €)		194,1	21			171	18,5			102,7	11,1
		C Valenciana				Galicia				Canarias	
		VALOR ABSOLUTO	PORCENTUAL			VALOR ABSOLUTO	PORCENTUAL			VALOR ABSOLUTO	PORCENTUAL
Nº de empresas		498	13,5			378	10,2			238	6,4
Nº de empleos		2.287	11,6			2.220	11,3			1.356	6,9
Ingresos de explotación (M €)		216,6	7,1			235,2	7,7			122,5	4
Valor Añadido (M €)		79	8,6			81,2	8,8			53,3	5,8
		C Madrid				País Vasco				Reg. Murcia	
		VALOR ABSOLUTO	PORCENTUAL			VALOR ABSOLUTO	PORCENTUAL			VALOR ABSOLUTO	PORCENTUAL
Nº de empresas		220	6			116	3,1			111	3
Nº de empleos		2.491	12,6			767	3,9			457	2,3
Ingresos de explotación (M €)		766,3	24,9			166,5	5,4			37,1	1,2
Valor Añadido (M €)		157	17			47,7	5,2			13,3	1,4

Font: "El impacto economico de la nautica de recreo 2017" ANEN. (Universidad complutense de Madrid, 2017)

Així doncs, l'empresa, pretén ser un reclam per als propietaris d'embarcacions, oferint-los una manera còmode i fiable de llogar-les a través d'una plataforma de referència. I oferint als clients un servei telemàtic ràpid, còmode i econòmic, amb una borsa amb gran diversitat d'embarcacions, eslores i preus arreu de la costa catalana.

Una enquesta de Nautal (empresa xàrter) conclou que els propietaris de les embarcacions les utilitzen una mitjana de 13 dies a l'any, l'enquesta revela que el client mitjà valora poder canviar

de tipus d'embarcació i destí. Això sumat a l'elevat cost de mantenir una embarcació ha decantat aquesta balança cap al lloguer. S'estima que per a una embarcació de 10m d'eslora el cost de l'amarra, varada anual, manteniment, reparacions i assegurança oscil·la entre 10.000€ i 15.000€ a l'any.

El mercat de lloguer d'embarcacions d'esbarjo ha crescut a un ritme vertiginós els últims anys, des de la crisi econòmica moltes empreses nàutiques s'han reconvertit en xàrters. Segons l'ANEN el mercat de lloguer va ser el millor situat el 2017, amb un creixement del 25% respecte l'any anterior. Tot i la forta davallada de les matriculacions després de la crisi econòmica, el número d'embarcacions de lloguer no ha parat d'augmentar, i també el pes sobre el total de matriculacions, passant de representar el 2007 un 6,8% a quasi un 30% el 2017, de les 5275 matriculacions, 1570 es van fer amb la finalitat de llogar-les.

*Taula 2. Evolució de les matriculacions d'embarcacions de lloguer. Anys 2007, 2015-2017:*

	Número				% del alquiler sobre el total (en cada categoría)	
	2007	2015	2016	2017	2007	2017
<b>Embarcaciones de alquiler</b>	<b>856</b>	<b>1.112</b>	<b>1.259</b>	<b>1.570</b>	<b>6,8</b>	<b>29,8</b>
Motos de agua	195	455	511	592	11,2	52,4
Barcos a motor	266	302	366	529	3,6	22,2
Neumáticas (semirrigidas y plegables)	191	240	270	314	7,7	21,5
Vela	204	115	112	135	19,8	43,8

*Font: "El impacto economico de la nautica de recreo 2017" ANEN. (Universidad complutense de Madrid, 2017)*

Al mercat Espanyol hi ha molta competència, però també moltes oportunitats de negoci i un potencial de creixement molt gran tal i com podem observar a la següent taula en una comparativa del parc nàutic amb els principals competidors europeus. Els informes de l'ANEN, (Universidad complutense de Madrid, 2017), conclouen que a Espanya el sector està subdesenvolupat. A més a més, Espanya és el segon país del món en nombre de visitants segons la OMT (Organització Mundial del Turisme), i el seu principal reclam és el turisme de platja. Algunes estimacions indiquen que el turisme nàutic suposa un 5% del total en algunes regions costeres.



*Taula 3. Comparativa del Parc nàutic Espanyol - Principals Competidors Europeus*

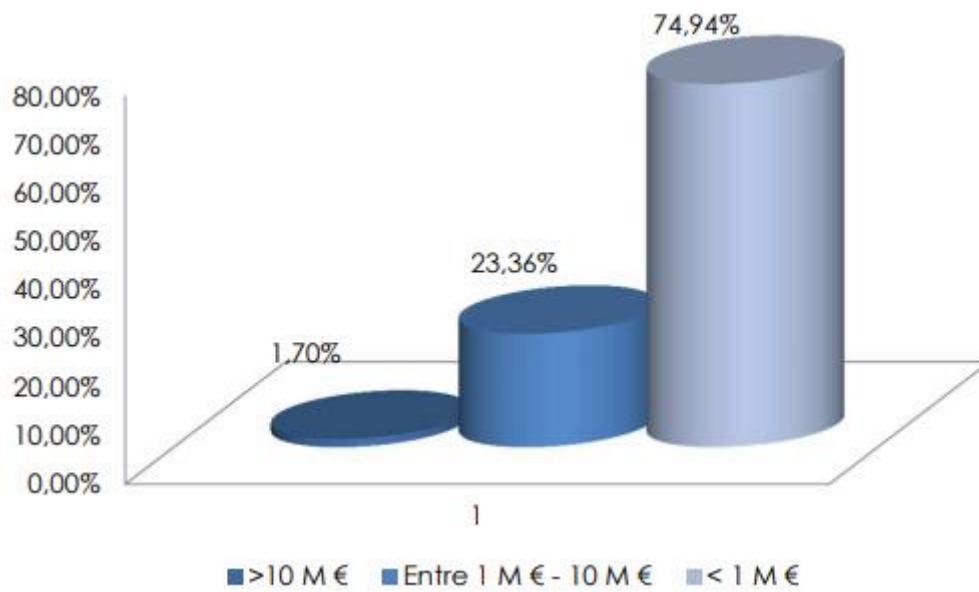
País	Parque náutico / 1000 habitantes	Parque náutico / 1000 Km costa
Alemania	6,2	13.957
Croacia	24,4	1.756
<b>Espanya</b>	<b>4,2</b>	<b>2.487</b>
Francia	7,7	9.078
Grecia	15,7	1.134
Italia	9,5	7.839
Reino Unido	8,5	3.173

*Font: "El impacto economico de la nautica de recreo 2017" ANEN. (Universidad complutense de Madrid, 2017)*

Tanmateix, ja existeixen algunes empreses que ofereixen aquest tipus de servei, Nautal, la més gran, ara convertida en un dels líder del sector a Espanya que absorbeix a empreses de xàrter convencionals. Cal destacar, tot i que no es disposa de xifres concretes, que un percentatge molt petit dels propietaris d'embarcacions coneix i aprofita aquesta oportunitat de rendibilitzar la seva embarcació i Nautal com a gran empresa ara ja internacional, enfoca la seva expansió cap a altres mercats, així que serà un dels punts més importants l'estratègia per arribar a aquestes persones i convèncer-les.

Un altre indicatiu que ens fa pensar en la viabilitat i supervivència de l'empresa és que segons l'informe de l'ANEN (Universidad complutense de Madrid, 2017), el teixit empresarial de la nàutica d'esbarjo, el conformen en un 90,6% les microempreses i el 42% tenen menys de 10 anys de vida, així doncs com observem al gràfic 1, no és un mercat condicionat excepcionalment per les grans empreses.

Gràfic 1. Empreses segons ingressos d'exploració



Font: Informe econòmic sector nàutic, (Federación de Empresarios Asoc. de Industrias comercio y servicios náutico-marítimos) (FADIN, 2017)

#### 4. L'EQUIP EMPRENEDOR

L'equip emprenedor, estarà format per 3 persones. Marc de Juan Pulido, Joan Xavier Gràcia Borreguero i Blai Mola i Bertran. Els tres serem socis de l'empresa a parts iguals, cadascun s'encarregarà d'una part de les tasques, les quals potencien les seves habilitats.

En Marc és titulat en Enginyeria en sistemes audiovisuals per la UPF (Universitat Pompeu Fabra), a més a més dissenyador web aficionat i emprenedor. Treballa per conta pròpia dissenyant webs, plataformes virtuals i app's per a mòbils.

De les seves forteses destaquem la capacitat d'iniciativa i la seva creativitat. Té una gran capacitat analítica dels conjunts de gent i les tendències. Això sumat als seus coneixements són un factor clau i permetran crear un producte al gust dels clients. No destaca especialment per les seves capacitats comunicatives, però es treballa molt bé amb ell en quan t'hi acostumes.

En Xavier serà enguany titulat en Enginyeria en sistemes i tecnologia Naval per la FNB (Facultat Nàutica de Barcelona), nadiu de Sant Carles de la Ràpita, és un gran aficionat al món de la nàutica d'esbarjo, treballador en una escola de vela i un club nàutic durant la seva joventut i competidor de vela amateur. Té una gran xarxa de contactes entre els socis de diversos clubs nàutics.

De les seves forteses destaquem les habilitats socials i comunicatives, és una persona amb gran capacitat comercial i molta iniciativa. Això sumat al seu coneixement del sector i la seva motivació el converteixen amb una persona amb autonomia i influència sobre els propietaris. També és una persona molt cauta poc disposada a assumir alts riscos.

En Blai serà properament titulat en Enginyeria en Sistemes i tecnologia naval per la FNB, amb experiència en lideratge i gestió econòmica en el seu pas per el moviment associatiu com a màxim responsable econòmic i co-responsable logístic de la Festa Major d'horta, l'Ateneu La Bugadera d'Horta Guinardó.

De les seves forteses destaquem el seu alt grau de responsabilitat. Les seves capacitats analítiques que li permeten una actitud activa i resolutive davant els canvis. Així com la seva capacitat organitzativa i de planificació a llarg termini. Però no destaquen especialment les seves capacitats comunicatives en grups grans o situacions compromeses.

També comptarem amb l'ineestimable ajuda d'Albert Arce Vela, que ha estudiat Dret a ESADE (Escola superior d'administració i direcció d'empreses), el màster d'accés a l'advocacia i el màster en dret laboral i recursos humans ambdós també a ESADE. Sense ser soci ni treballador, actuarà de conseller legal en les primeres etapes.

La avantatja qualitativa de l'equip és que ens complementem els uns amb els altres i sobretot que ens coneixem, ja hem treballat plegats i tenim molt bona sintonia. Això sumat a la gran motivació que tenim per engegar un projecte propi permet deixar-nos autonomia una a altres per a que cadascun pugui experimentar en les seves àrees de coneixement i interès, sempre mantenint una molt bona comunicació interna i sabent acceptar suggerències i decisions d'equip. Ajuntant els coneixements i les habilitats de cadascun, tenim una capacitat analítica completa sobre el sector, la competència, els clients i els proveïdors i tenim la motivació i la creativitat per crear un producte innovador i atractiu.

## 5. ESTRUCTURACIÓ DEL MODEL DE NEGOCI I DIRECCIONALMENT ESTRATÈGIC

Aquest negoci és un xàrter nàutic, amb la particularitat que les embarcacions que es lloguin no seran propietat de l'empresa, sinó de particulars. L'empresa cercarà propietaris que vulguin rendibilitzar les seves embarcacions i els proporcionarà la formació i els mitjans per poder fer-ho. El producte s'oferirà a través d'una plataforma virtual on els clients podran accedir en qualsevol moment per fer una reserva. L'empresa s'encarregarà de totes les activitats a excepció de la publicitat que és subcontractarà.

L'empresa obtindrà els beneficis cobrant una comissió pel servei que realitza en cada transacció, el valor diferencial respecte un xàrter convencional és que no requereix una gran inversió inicial per adquirir embarcacions. Per altre banda la clau de l'èxit roman en saber arribar a els propietaris que tenen embarcacions en desús.

**Visió:** Crear una empresa de xàrter nàutic referent i de qualitat a la costa catalana.

**Missió:** Oferir un mitjà fiable per a què els propietaris puguin rendibilitzar les seves embarcacions sense preocupacions. I disposar d'una plataforma virtual amb una gran diversitat d'embarcacions a diferents destins de la costa catalana a un bon preu mitjançant una oferta personalitzada que resulti atractiva als clients potencials.

**Valors:** Fomentar un turisme nàutic sostenible integrat en el medi natural.

## Esquema 1. Estructuració del model de negoci



Font pròpia

Els socis clau són l'Albert Arce Vela, amic i advocat que actuarà de forma altruista com a conseller legal de l'empresa en els primers mesos de vida. Les empreses d'esports aquàtics locals amb les quals s'arribarà a acords de col·laboració mútua. I l'Oriol Valls com a fotògraf professional que farà les sessions fotogràfiques als propietaris que ho demanin.

Les activitats clau per garantir el futur proper de l'empresa són el creixement continu de l'empresa, convencent a nous propietaris i així incrementant l'oferta d'embarcacions (localitzacions, tipus, eslora i preus). La coneixença del sector i la professionalitat dels treballadors, dotats de la formació i renovació que sigui necessària. I la plena satisfacció dels clients, tant els propietaris d'embarcacions com els clients finals.

Els recursos clau són principalment el capital social que representen els tres socis, la seva formació, les seves habilitats i la seva experiència dels quals dependrà l'èxit de l'empresa en la fase inicial. Cal destacar la xarxa de contactes entre propietaris d'embarcacions potencialment interessats en el servei. També la base de dades dels clients i propietaris que es tindrà.

Entre els clients fem una separació entre els propietaris d'embarcacions i els clients finals.

-Els propietaris d'embarcacions al qual ens adrecem com s'analitzarà més endavant és un col·lectiu molt homogeni, aficionats a la nàutica d'esbarjo de poder adquisitiu mitjà alt i interès en rendibilitzar l'embarcació. Amb nosaltres gaudiran de totes les facilitats i la seguretat per fer-ho, alhora de la màxima llibertat a l'hora d'establir les condicions del servei i el calendari. El tracte proper, personalitzat i de confiança serà una política d'empresa. La recerca dels propietaris i el posterior tracte directe el farà l'àrea d'operacions amb en Xavier al capdavant sempre disponible per aquests. La interacció també es donarà a través de la plataforma virtual on cada propietari tindrà el seu usuari i penjarà els seus anuncis.

-Entre els clients finals podem distingir diferents segments, els turistes nacionals o internacionals atrets per les vacances en un entorn marí, els aficionats a la nàutica d'esbarjo, els aficionats als esports nàutics i els aficionats a la pesca esportiva. La nostra proposta de valor pretén oferir un producte amb la màxima diversitat possible, que integri activitats més enllà de l'activitat de xàrter a un preu una mica per sota del preu de mercat. Es crearà un sistema de fidelització de clients que els recompensarà amb descomptes ofertes i sortejos. Hi hauran diverses campanyes publicitàries destinades a difondre la marca i captar clients, en aquesta direcció les xarxes socials també seran fonamentals, serà un espai molt actiu, amb actualitzacions de les últimes notícies del sector nàutic, tecnològiques, esportives, econòmiques. . . Aquest espai també s'utilitzarà per difondre la marca i el producte així com atreure clients fent sortejos. Els canals de distribució i de pagament seran la plataforma virtual i l'aplicació mòbil descrites amb detall més endavant.

Econòmicament l'empresa obtindrà el benefici a partir del 20% de la facturació neta sobre el preu base de les embarcacions. Aquest preu base s'acordarà entre el propietari i l'empresa, hi haurà dos preus per temporada (Alta i baixa) i dos per durada (dia/setmana). De la resta de serveis que es puguin oferir a bord l'empresa no n'obtindrà benefici i serà el propietari qui els fixarà. Podem distingir 3 tipus de costos: Costos fixes (publicitat, hosting, línia mòbil, devolució crèdit...), Costos variables: (transport, fidelització clients, sortejos, fotogràf) i Costos de personal. A més a més en la fase de creació de l'empresa hi hauran altres despeses, de constitució, material, logotip o la campanya de difusió de la marca entre d'altres. Per fer front a la inversió inicial i al dèficit previst de la primera temporada és demanarà un crèdit ICO.

## 6. INVESTIGACIÓ DE MERCAT

### 6.1 Definició del sector a Espanya

En àmbit normatiu, el concepte de nàutica d'esbarjo, el trobem definit a L'Article 252 del TRLPMM (Texto Refundido Ley Puertos y de la Marina Mercante): *“Por navegación de recreo o deportiva, se entiende aquella cuyo objeto exclusivo sea el recreo, la práctica del deporte sin propósito lucrativo o la pesca no profesional, por su propietario o por otras personas que puedan utilizarla, mediante arrendamiento, contrato de pasaje, cesión o por cualquier otro título, siempre que en estos casos el buque o embarcación no sea utilizado por más de doce personas, sin contar con su tripulación”.*

En termes generals podríem definir la nàutica d'esbarjo com el conjunt d'activitats vinculades a la navegació per oci o plaer. Tanmateix el concepte està en plena transformació perquè cada cop més, integra i desenvolupa valors culturals, esportius, ambientals i socials. Hi ha un gran interès en el seu desenvolupament ja que afavoreix positivament al territori diversificant i dinamitzant l'oferta local, sent reclam per sectors de població de poder adquisitiu alt i reforçant la imatge de turisme de qualitat. Cada cop més també s'integra com a part d'una oferta heterogènia per crear productes turístics i afavoreix a allargar les temporades.

Dins la nàutica d'esbarjo, podem diferenciar 4 etapes, la producció, l'ús, la revenda i desguàs de l'embarcació. El lloguer d'embarcacions d'esbarjo és pot definir com un dels subsectors ubicat en l'etapa d'ús. Tradicionalment eren els propietaris comercials els que oferien el servei de lloguer d'embarcacions, però amb la nostra proposta, ja implementada per altres empreses ho ofereixen també a través nostre propietaris particulars.

Podem distingir dos tipus de contracte de lloguer d'embarcacions;

- Amb patró: El contracte inclou el servei de patró i tripulació necessària durant el temps que duri el contracte.
- Sense Patró: El contracte estipula que un dels clients està en possessió de la titulació necessària per el govern de l'embarcació.

El conjunt del sector nàutic ha evolucionat ràpidament durant els últims 30 anys. Al 1990 inicia una transformació explosiva, impulsat per la regeneració econòmica i el constant increment del turisme, que va anar acompanyat de grans reformes legislatives i una forta inversió. Aquest auge fou exponencial fins al 2007 amb l'arribada de la crisi econòmica que suposà l'esfondrament del sector juntament amb l'economia espanyola. En els anys d'incertesa posteriors es va adaptar



i redirigir especialment cap al lloguer d'embarcacions. Des del 2017 és el tercer any consecutiu que tanca amb una millora i creixement consolidats. Segons l'ANEN el subsector de lloguer d'embarcacions va ser el millor situat el 2017, amb un creixement del 25% respecte l'any anterior.

Segons l'agrupació d'activitats econòmiques per activitat, aquest sector rep el codi CNAE (Classificación Nacional de Actividades Económicas) 7734- "Alquiler de medios de navegación".

## **6.2 Anàlisi extern**

### **6.2.1 Macroentorn - Anàlisi PEST**

L'anàlisi PEST (Martín, 2017) és un instrument que ens permet avaluar els aspectes més importants que poden tenir influència en el negoci a partir de diferents aspectes del Macroentorn.

#### **Politicolegals**

Al ser un sector històricament exclusiu de les elits socioeconòmiques, no ha anat acompanyat de fortes polítiques que l'acompanyin en el seu creixement. Tot i així si que ha patit reestructuracions importants a nivell legislatiu en els seus inicis a la dècada del 1960 i posteriorment a la del 1980, seguida d'una forta inversió en infraestructures, especialment instal·lacions portuàries i una important reestructuració de les titulacions, les escoles, la legislació. . . La majoria d'aquestes vigents encara en l'actualitat.

A Espanya l'ordre vigent que la regula aquesta activitat a Espanya porta 33 anys vigent; (Orden del ministerio de transporte, turismo y comunicaciones de 4 de diciembre de 1985, número 298), (Ministerio de transporte, turismo y comunicaciones, 1985).

La legislació vigent implica a les empreses un esforç sobredimensionat en burocràcia i paperassa. El govern Espanyol, com en tants altres àmbits no ha simplificat aquests tràmits a diferència d'altres països d'Europa com Alemanya o França que gaudeixen d'uns procediments més estandarditzats i permissius amb les titulacions, seguretat, fiscalització, registre i abanderament. A França per exemple, no existeix impost de matriculació, és faciliten enormement els canvis de matriculació d'embarcacions si es volen destinar al lloguer, i s'incentiva als usuaris a experimentar la navegació per primer cop.

Tot i això s'han aconseguit alguns avenços, s'ha de remarcar gràcies a la pressió de les associacions col·lectives i empreses nàutiques. A Espanya la compra d'un vaixell, tant un buc, com una embarcació d'esbarjo de més de 8m d'eslora es grava amb el 12% de l'impost de matriculació, inexistent en la majoria de països europeus, i el 21% d'IVA (Impost de valor afegit), que suposa un 33% més a pagar del valor total. Fa uns anys es a aconseguir suprimir l'impost de matriculació per a les embarcacions dedicades al lloguer d'embarcacions d'esbarjo, obrint la porta així al mercat al lloguer dels "megaiots" i augmentant la competitivitat de les empreses espanyoles a Europa. Tanmateix des de l'ANEN i les associacions del sector es considera insuficient i es vol avançar cap a la reducció de l'IVA al 10%.

També s'ha avançat en una històrica reivindicació del sector aconseguint que determinades titulacions nàutiques: (Patrons d'embarcacions d'esbarjo, Patrons de iots i capitans de iots), puguin exercir professionalment en determinades condicions com són: realitzar excursions turístiques, la pràctica de la pesca d'esbarjo o exercir de tripulació en contractes xàrter amb les limitacions d'eslora i distància al port respectives per a cada titulació.

Actualment Catalunya i Espanya viuen un procés d'inestabilitat política, però és molt poc probable que això tingui un impacte econòmic sobre un sector com aquest. Un escenari nefast conseqüència de la política actual, podria ser un descens sobtat del turisme internacional o nacional, cosa poc probable fins i tot en l'hipotètic cas de la independència de Catalunya, ja que ja s'ha comprovat la poca incidència que té el govern Espanyol en el relat internacional, i és d'esperar que si és redueix el turisme nacional acabarà sent cobert per turisme internacional, es podria donar doncs com a molt la situació d'un mal any en la transició.

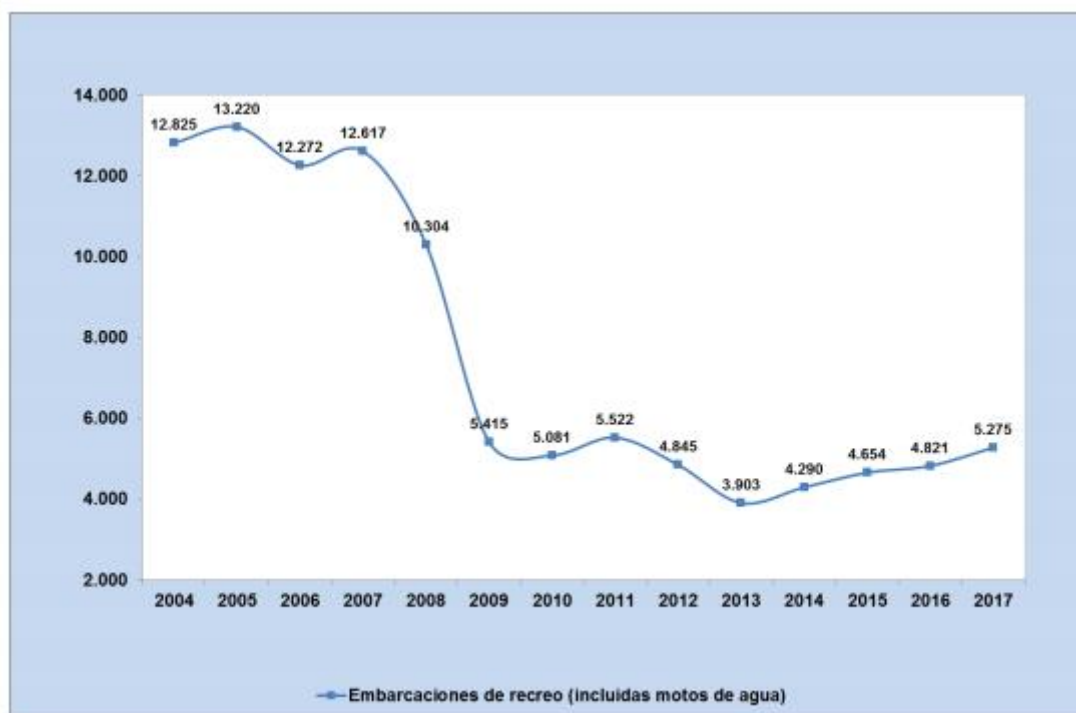
Espanya és el segon país del món en nombre de visitants segons la OMT (Organització Mundial del Turisme), sent el turisme de "sol i platja" el més practicat. Així doncs l'estabilitat i el futur del sector estan garantits a mitjà termini. La proliferació d'empreses de tipus xàrter augmenta l'oferta així com la competitivitat que afavoreix el seu creixement i la seva permanència i l'economia en general, però especialment les petites empreses no se'n ressenten de les decisions polítiques que no les afectin directament.

## **Econòmics**

Aquest sector ha evolucionat ràpidament durant els últims 15 anys. Després del fort impacte de la crisi econòmica, moltes empreses van haver de tancar, les matriculacions van caure en picat, el poder adquisitiu dels turistes i la població interna es va reduir i el sector se'n va entrar en un declivi interromput. Tanmateix El 2017 és el tercer any consecutiu que el sector tanca amb una

millora i creixement consolidats. Segons l'ANEN, el 2017 van ser matriculades 5275 embarcacions, un 9,4% més que en l'any anterior. Lluny de les xifres dels anys anteriors a la crisi on el 2007 es van matricular més de 12600 embarcacions, però superant l'estancament dels últims anys.

Gràfic 2. Número de matriculacions d'embarcacions d'esbarjo:



Font: "El impacto economico de la nautica de recreo 2017" ANEN. (Universidad complutense de Madrid, 2017)

Cal analitzar que el 90% de les embarcacions del mercat són inferiors a 8 metres d'eslora, exactament 4661 de les 5275 matriculacions fetes el 2017, confirmant la tendència a la "democratització" del sector.

El canvi més significatiu d'aquest nou cicle, és la redirecció cap al lloguer d'embarcacions. Segons l'ANEN el mercat de lloguer va ser el millor situat el 2017, amb un creixement del 25% respecte l'any anterior, de les 5275 matriculacions d'embarcacions, 1570 es van fer amb la finalitat de llogar-les.

Així doncs actualment el sector, subdesenvolupat en comparació amb altres països europeus, es troba en un interval de creixement continuat, que pot seguir durant molt temps degut al gran potencial de creixement. El país es troba en una fase de ressaca de crisi econòmica, encara amb un deute elevat i una taxa de desocupació molt elevada. Però en una situació ja de creixement,

amb un PIB a l'alça i una millora lenta però general de les condicions socioeconòmiques de la població.

Un escenari que podria ser nefast pel sector seria una altra crisi econòmica global que enfonsés tota l'economia, fet poc probable actualment, però a la vegada imprevisible.

## **Socials**

Històricament, la nàutica d'esbarjo s'ha caracteritzat per ser un espai exclusivament reservat a les elits socials i econòmiques del país. Relacionada amb competicions esportives de clubs socials de l'aristocràcia on tenen origen els actuals (Reales clubs deportivos), i posteriorment amb activitats d'oci de la burgesia i les classes benestants.

Al partir dels anys 1960, amb el desenvolupament econòmic d'Espanya i l'obertura al turisme internacional, s'inicia un procés progressiu de "democratització" d'aquestes activitats, amb una important acceleració a la dècada del 1990, fent-les cada cop menys exclusives i més assequibles per les classes mitjanes. Durant aquest període previ a la crisi econòmica el gran augment del turisme i l'increment del poder adquisitiu de la població interna impulsa la nàutica d'esbarjo a un creixement accelerat, acompanyat d'un "esnobisme" de la classe mitja alta per tenir una embarcació de propietat.

La crisi suposa la ruptura amb el model d'estat del benestar, el poder adquisitiu intern baixa, així com el dels turistes, causant el declivi del sector. Durant els següents anys les matriculacions de noves embarcacions es redueixen dràsticament provocant un canvi de paradigma. Des d'aleshores el sector es redirigeix cap al lloguer enlloc de la compra, els consumidors ja no valoren per sobre de tot tenir una embarcació de propietat que requereix apart d'una forta inversió un alt cost de manteniment sinó la flexibilitat i facilitat a l'hora d'escollir embarcació i destí. Aquest ajust del mercat ha comportat un canvi en el perfil del consumidor, aquells que s'han quedat coneixen el sector i son apassionats de la navegació quedant fora l'esnobisme anterior a la crisi.

## **Tecnològics**

Espanya ha dedicat molts esforços en els últims anys a invertir en investigació i desenvolupament al sector nàutic. És així que ha aconseguit situar-se en una bona posició a l'indústria de la construcció naval puntera. Això no ens ha de confondre, ja que segons "Informe de actividad del sector de construcción naval" de PYMAR (Pequeños y Medianos Astilleros

Sociedad de Reconversión), prop del 90% del volum de vaixells que es construeixen anualment són fets a l'Àsia.

En el cas del parc nàutic espanyol esta conformat, en part per embarcacions antigues de fabricació nacional o europea. I l'altre part més modernes procedents de l'Àsia i en menor part d'Europa. Això tampoc té un efecte directe important ja que no és pretén tenir una oferta d'embarcacions de luxe o d'última generació, sinó un tipus d'embarcació estàndard. Tanmateix la flota d'embarcacions d'esbarjo a Espanya està en procés de renovació.

#### 6.2.1.1 Conclusions Anàlisi PEST

En les següents taules es plasmen les conclusions principals de l'anàlisi PEST. En elles s'analitza els principals factors, es classifiquen en positius/negatius i el termini en el que poden afectar curt/mitjà/llarg. A més a més s'analitza quin efecte podria tenir cada factor sobre la nostra empresa i si suposa una Oportunitat o una Amenaça (O/A), aquest anàlisi ens servirà posteriorment per al DAFO.

*Taula 4. Conclusions factors polítics PEST*

FACTORS POLÍTICS	Efecte		Termini			DAFO
	Negatiu	Positiu	Curt	Mitjà	Llarg	O/A
Legislació antiga	x		x			A
Excessiva burocràcia	x		x			A
Inestabilitat política	x			x		A
Pressió política de les associacions		x		x		O
Millora lenta de la legislació		x			x	O

*Font Pròpia*

Taula 5. Conclusions factors econòmics PEST

	Efecte			Termini		DAFO
	Negatiu	Positiu	Curt	Mitjà	Llarg	O/A
<b>FACTORS ECONÒMICS</b>						
Creixement continuat del sector		x	x			O
Augment matriculacions		x	x			O
Sector subdesenvolupat		x			x	O
Evolució del sector cap al lloguer		x				A
Creixement economia nacional		x	x			O
Possible crisis econòmica?	x				x	A

Font Pròpia

Taula 6. Conclusions factors socials PEST

	Efecte			Termini		DAFO
	Negatiu	Positiu	Curt	Mitjà	Llarg	O/A
<b>FACTORS SOCIALS</b>						
Democratització del sector		x		x		O
Eliminació esnobisme		x	x			O/A
Tendència a llogar sobre la propietat		x			x	O/A
Millora poder adquisitiu població		x		x		O

Font Pròpia

Taula 7. Conclusions factors tecnològics PEST

	Efecte			Termini		DAFO
	Negatiu	Positiu	Curt	Mitjà	Llarg	O/A
<b>FACTORS TECNOLÒGICS</b>						
Flota en renovació		x			x	O
Indústria local petita però puntera		x	x			O
Gran producció asiàtica	x		x			-

Font Pròpia

## 6.2.2 Microentorn - Anàlisi PORTER

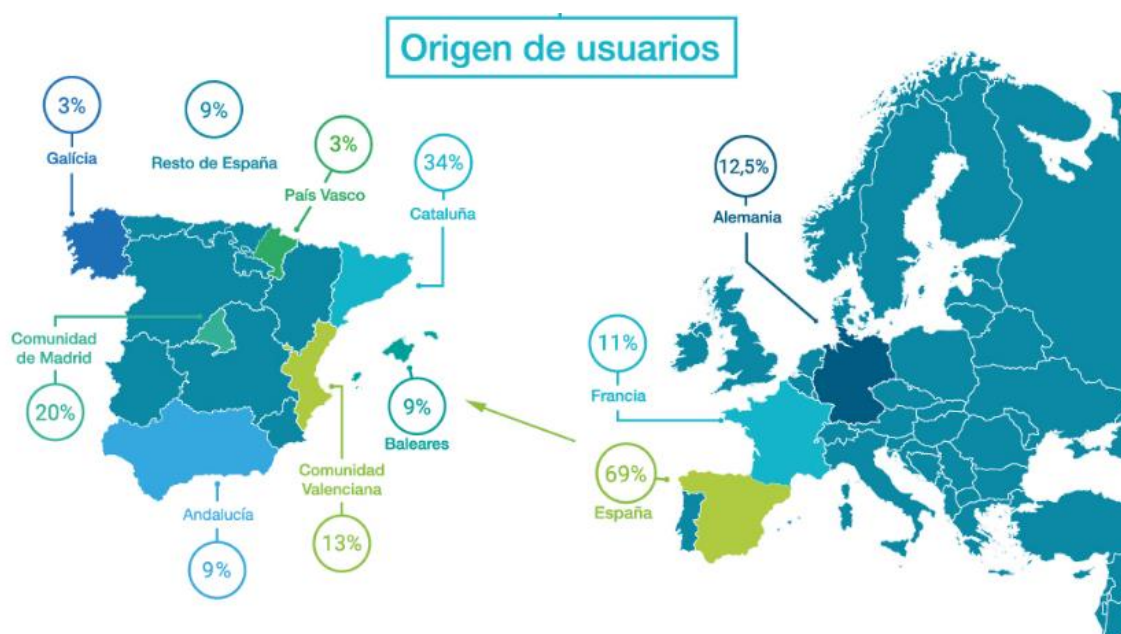
L'anàlisi PORTER (Longares, 2018) és un model estratègic que estableix un marc que ens permetrà avaluar el nivell de competència dins d'un sector determinat.

### 6.2.2.1 Poder de negociació dels clients

La nostra empresa tindrà dos tipus de clients; per una banda els propietaris d'embarcacions que les oferiran per llogar-les a la nostra plataforma, en aquest anàlisi aquests els considerarem proveïdors i els estudiarem en el següent apartat, i per altre els clients finals que llogaran aquestes embarcacions.

Els clients finals són en la major part, turistes nacionals o internacionals amb poder adquisitiu mitjà o alt que venen a passar les vacances. Com podem observar al *Gràfic 3. Origen usuarios turisme nàutic* una enquesta de 2016 de Nautal, empresa xàrter líder a Espanya la major part de clients són nacionals, 69%, (34% Catalans, 20% Madrilenys i 13% Valencians) mentre que el 31% restant són internacionals destacant un 12,5% d'Alemanys i un 11% de Francesos. Això representa un gran increment del turisme nàutic nacional respecte l'internacional que després de la crisi no arribava el 50%.

*Gràfic 3. Origen usuarios turisme nàutic*



Font: Enquesta realitzada per Nautal als seus clients. 2016. (NAUTAL, 2016)

Tot i que s'observa un increment en la presència de dones interessades en el lloguer d'embarcacions, el perfil d'aquests turistes són en la seva majoria homes (72%) d'entre 30 i 55 anys. Segons l'enquesta de Nautal (NAUTAL, 2016), pel 53% dels usuaris, el principal motiu que els impulsa a llogar una embarcació, és que són aficionats a la nàutica d'esbarjo, ho demostra el fet que el 70,8% dels lloguers es fan sense patró. Altres motius són gaudir del temps lliure en família, amics o parella, l'entreteniment, descobrir nous racons, provar noves experiències o practicar esport.

Segons: la tesis doctoral "Influencia del valor percibido y de la satisfacción en la lealtad: una aplicación al turismo náutico" (Santamaría, 2015), la majoria d'aquests turistes tenen carreres universitàries 61% i un 29% estudis mitjos. Així mateix un 40% tindria un estatus laboral de direcció o gerència i un 40% serien comandaments intermedis.

Pel que fa al poder adquisitiu, el sector està avançant cap a la democratització i cada cop és més assequible per a una classe mitjana en lenta recuperació després de la crisi econòmica. Així doncs podem definir 3 estrats de turistes segons poder adquisitiu.

-Poder adquisitiu molt alt: Nivell d'ingressos per sobre els 50.000€ nets anuals. En la majoria dels casos en possessió d'una embarcació a la seva localitat d'origen. Clients potencials per a "megaiots".

-Poder adquisitiu alt: Nivell d'ingressos entre els 30.000€ i els 50.000€ nets anuals. Representen el gruix del mercat consolidat, en la major part directius i gerents, molts en possessió d'embarcacions que practiquen turisme en família o amics.

-Poder adquisitiu mitjà: Nivell d'ingressos entre 15.000€ i 30.000€ nets anuals. Representen el gruix del mercat potencial que està descobrint el turisme nàutic, cada cop més assequible per a ells com a model de vacances. La major part d'aquest col·lectiu que s'apropa al sector ja hi està vinculat, per afició, proximitat o pràctica esportiva.

#### **6.2.2.2 Poder de negociació dels proveïdors**

Com s'ha dit anteriorment considerarem proveïdors als propietaris d'embarcacions que les ofereixen en lloguer a la nostra plataforma.

Hi han encara molts propietaris en possessió d'embarcacions de les quals en fan molt poc ús i els creen moltes despeses, segons una enquesta de Nautal, els propietaris de les embarcacions



les utilitzen una mitjana de 13 dies a l'any. Al ser una idea innovadora posada en pràctica fa relativament poc, aquests proveïdors no estan organitzats i és aquí on hi ha oportunitat. Seran aquests, encara fora del mercat, els que s'haurà de trobar i convèncer-los en rendibilitzar les seves embarcacions amb la nostra empresa. Per altre banda, ja hi han empreses que ofereixen aquest servei, per tant, costarà molt més atraure els propietaris ja interessats i satisfets amb la seva experiència.

El perfil d'aquests proveïdors doncs serà de propietaris d'embarcacions, aficionats a la nàutica d'esbarjo que mantenen l'embarcació per passió i no per capritx. Aquest col·lectiu tindrà en la seva majoria un poder adquisitiu mitjà, amb capacitat per haver comprat i mantingut l'embarcació, però amb un interès en rendibilitzar-la, o almenys obtenir un benefici que li permeti cobrir les despeses anuals de manteniment, assegurança, navegació, burocràcia, amarra i varada. Això ho corrobora una enquesta realitzada per Nautal als seus proveïdors (Propietaris embarcacions, 2016), en la que manifesten que el que els va impulsar a llogar l'embarcació va ser poder cobrir el manteniment sense assumir costos elevats. També posen de relleu que les principals preocupacions van ser el canvi de llista, els costos extrems en burocràcia i el desconeixement del mercat de lloguer.

### **6.2.2.3 Amenaça de nous competidors**

El sector de la nàutica d'esbarjo es tracta ja d'un espai molt explotat. Després de la crisi econòmica moltes empreses del sector nàutic es van reconvertir cap al lloguer d'embarcacions, ja que és on hi havia més possibilitats, i la gran crescuda dels últims anys ho demostra (25% en l'últim any segons l'ANEN).

Així doncs en un sector que segueix creixent a aquest ritme i ofereix possibilitats, és molt probable l'entrada de nous competidors. Com podem observar en el *Gràfic 1. Empreses segons ingressos d'explotació*, la major part de les empreses són petites que gestionen menys de 5 embarcacions, aquesta tendència s'ha reproduït al llarg dels 5 últims anys.

Distingim entre 2 tipus d'amenaques segons el tipus d'empresa.

-Empreses familiars: Tipus d'empresa petita de menys de 5 embarcacions, explotació local.

-Empresa internacional: Empresa líder del sector a nivell europeu o mundial, que decideix invertir i expansionar-se a Catalunya.

Tanmateix, tot i que és un factor d'incertesa a analitzar i tenir en compte, s'ha de parar més atenció a les empreses que ja estan consolidades ja que comporten un perill molt més gran, tant els centenars de petites, com els gegants en constant expansió com Nautal.

#### **6.2.2.4 Amenaça de productes substituïts**

Igual que en el cas de nous competidors, l'amenaça per productes substituïts és baixa comparada amb la pròpia competència de les empreses xàrter del sector. És així ja que el producte que ofereixen, com es pot veure a continuació, s'allunya molt del format de l'activitat al lloguer d'embarcacions. Tenint en compte que majoritàriament, els lloguers d'embarcacions són de més d'un dia de duració i en format privat.

Tot i així podem distingir diferents productes del turisme nàutic:

-Excursions marítimes: Excursions de duració limitada en grup, a bord d'un vaixell gran, amb el propòsit d'observar la natura, el port, el litoral o el fons marí (embarcacions de visió submarina). Exemple: Golondrines Barcelona i excursió Illes medes.

-Submarinisme o snorkeling: Pràctica d'esports subaquàtics per a l'observació del fons marí.

-Esports aquàtics: Pràctica d'esports aquàtics a motor (esquí aquàtic, wakeskate, moto aquàtica...) o sense motor (vela esportiva, surf, windsurf, caiac, kit surf, pàdel surf...)

-Pesca esportiva: Pràctica de pesca amb canya a alta mar.

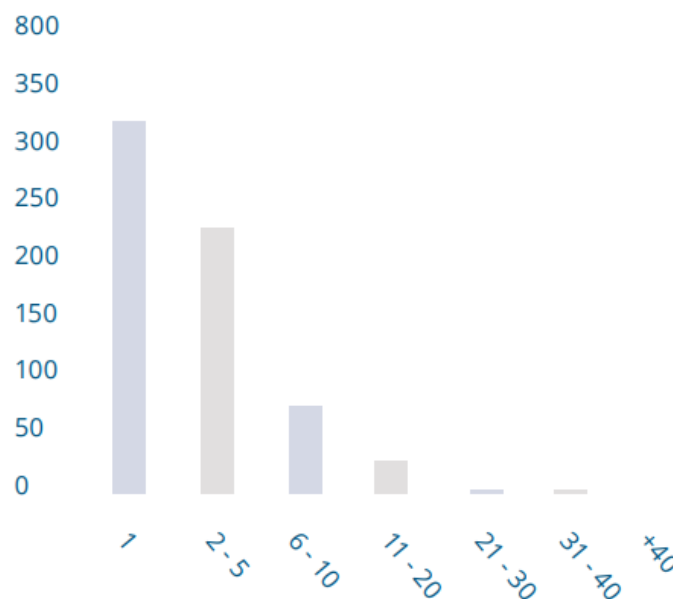
Cal tenir en compte que quasi totes aquestes activitats es poden desenvolupar a bord d'una embarcació llogada a una empresa xàrter convencional. Sempre i quant es disposi dels coneixements i el material adequats. Moltes empreses de xàrter les incorporen en el seu producte.

#### **6.2.2.5 Rivalitat entre els competidors**

Com ja hem anat comentant, la competitivitat és molt alta. Tractant-se d'un sector en expansió hi ha oportunitat, però també molta oferta que tendeix a uniformitzar-se i assolir un preu de sortida molt semblant. Els xàrters convencionals representen un perill a l'hora d'aconseguir clients finals i per tant ingressos. Però són les noves empreses com Nautal, que ofereixen els mateix servei que nosaltres que constitueixen la principal amenaça, ja que no només hi competim per els clients finals, sinó també amb els proveïdors (els propietaris d'embarcacions). I a més a més presenten una estructura organitzativa i una estratègia de màrqueting molt semblant.

Com ja hem vist al *Gràfic 1*, la majoria d'empreses que operen de xàrter nàutic a Espanya són molt petites, operant amb menys de 5 embarcacions i en una localitat concreta. També observem que quasi el 50% són empreses amb només una embarcació, propietaris autònoms que s'han muntat el seu propi negoci llogant per hores l'embarcació i els seus serveis com a Patró professional.

*Gràfic 4. Nombre d'empreses segons en número d'embarcacions a Espanya*



*Font: Informe sobre el sector del chárter en España. (Nautal, 2018)*

Distingim 4 tipus de competidors segons dimensió de la flota

-1 embarcació: És tracta de la major part de les empreses. Patró professional que explota la seva embarcació en una zona determinada. Visibilitat local, oferta producte concret. Lloguer amb patró.

Beluga dreams (El Masnou), Eslora 6 (Barcelona), Catamarans Beromar (Tarragona), Temps de Vela (Palamós), This is Med (Barcelona)

-2 a 5 embarcacions: Representen un gruix molt important. Sovint empreses familiars localitzades en un punt turístic. Moltes ofereixen només lloguer amb patró. Cinc embarcacions en molts casos és el límit que permet operar sense contractar treballadors externs.

Rumbo libre, 3 embarcacions (Vilanova i la Geltrú). Pesca Estartit, 4 embarcacions (Estartit). Catamaran center, 5 embarcacions (Barcelona).

-5 a 20 embarcacions: Amb 5 embarcacions moltes empreses segueixen creixent fins a 10 o 15, però molt poques arriben a 20. Aquestes solen operar en una zona concreta però més ampla del litoral. Solen oferir contractes amb o sense patró.

Thalassa boat, 8 embarcacions (Empuriabrava). Topfisher, 13 embarcacions (l'Ametlla de Mar), Cruesa, 17 embarcacions, (2 a Sant Carles de la Ràpita i 15 a Mallorca). Barcelona yacht center, 19 embarcacions (Barcelona)

-Més de 20 embarcacions: Molt poques empreses tenen més de 20 embarcacions, segons l'informe de (Nautal, 2018), tant sols el 2,4%, però aquestes concentren el 22% de la flota xàrter a Espanya. Són grans empreses, moltes internacionals amb presència en diferents localitats, al disposar d'una flota més gran, ofereixen més diversitat d'embarcacions, preus i serveis.

Easy Boat Costa Brava, 28 embarcacions, opera en 6 localitats de la costa Brava.

Charter and dreams, 162 embarcacions, 98 a Espanya, 29 a Catalunya. Presència en 9 països.

Marina estrella Chárter, un dels líders del sector, més de 400 embarcacions en diferents escampades per la costa espanyola i presència a 6 països.

És necessari introduir Nautal com a competidor destacat ja que és la principal empresa que parteix del mateix concepte que la nostra, en que les embarcacions no són propietat de l'empresa sinó de tercers. A més a més amb només 5 anys d'història, és líder actual del sector a Espanya després d'un ascens meteòric i amb presència internacional a 30 països.

-Nautal: Empresa líder a Espanya amb 1.300.000 usuaris a l'any, concentra el 50% de la demanda dels usuaris a nivell nacional, i té una flota total de 17.500 embarcacions, treballant amb 3.500 armadors de tot el món, 1.000 dels quals a Espanya. Com a Startup, l'empresa i el seu producte han anat evolucionant, en un inici centrada en els petits propietaris d'embarcacions, però ara centrant la seva expansió en oferir aquest mateix servei a empreses xàrter ja existents per Europa, Estats Units, el Carib i Austràlia.

## 7. ANÀLISIS INTERN

### 7.1 Principals recursos i habilitats

Els principals recursos en la nostra empresa són els recursos humans que representen l'equip emprenedor, el seu capital social (xarxa contactes), i la seva formació i habilitats ja esmentades al punt 4. *L'equip emprenedor*. Pel que fa als recursos materials l'empresa només necessitarà Ordinadors, telèfons i una oficina, prescindibles fins a cert punt a l'inici del procés.

Cal destacar:

- La xarxa de contactes d'en Xavier entre els armadors que ens permetrà una via directe amb aquest col·lectiu per captar proveïdors i expandir el negoci.
- La col·laboració altruista del nostre amic Albert Arce Vela com a conseller legal.
- La formació i habilitats d'en Marc que ens permetran crear una plataforma virtual completa, atractiva, amb moltes possibilitats i fàcil de navegar-hi. H
- La motivació i les ganes de l'equip en el projecte que es transformaran en una forta dedicació, per construir una empresa moderna i competitiva.

### 7.2 Punts forts i dèbils

Punts forts

- F1- No és necessita una gran inversió inicial
- F2- Contacte amb Armadors interessats des de l'inici
- F3- Plataforma virtual potent
- F4- Equip molt unit, amb formació i habilitats complementàries

Punts dèbils

- D1- Empresa petita en un sector competitiu
- D2- Nautal, competidor directe pels proveïdors
- D3- Inexperiència

## 8. D.A.F.O.

L'anàlisi DAFO (Debilitats, Amenaces, Fortaleses i Oportunitats), (UNED Bergara, 2009), és una eina en forma de matriu que recull les principals conclusions de l'anàlisi extern i intern de l'empresa fet anteriorment. Ens veure d'una forma clara els possibles riscos i amenaces de l'empresa, treballar les debilitats que haguem observat i potenciar les fortaleses.

*Taula 8. Anàlisi D.A.F.O.*

D.A.F.O.	
DEBILITATS	FORTALESES
Empresa nova Empresa petita i vulnerable a l'inici Diversitat de producte inicial baixa Inexperiència	Poca inversió inicial Flexibilitat horària i organitzativa Equip unit i complementari Creativitat i innovació
AMENACES	OPORTUNITATS
Gran competència Legislació antiga i molta burocràcia Inestabilitat política Grans empreses consolidades Gran creixement sector, nous competidors Dificultat en crear un producte diferenciat NAUTAL, gegant i competència proveïdors Disminució del turisme	Sector amb gran potencial d'explotació Sector amb creixement continuat Democratització del sector Mercat potencial de propietaris no usuaris Xarxa de contactes entre propietaris Incorporar activitats al producte Possibles millores legislatives Tendència al lloguer sobre la propietat Eliminació esnobisme, interès creixent

*Font Pròpia*

## 8.1 C.A.M.E.

Un cop tenim el diagnòstic de la situació amb l'anàlisi DAFO, utilitzem la metodologia CAME (Corregir, Afrontar, Mantenir i Explotar) (El economista, 2015), per a definir les accions a prendre a partir dels resultats del DAFO.

Taula 9. Anàlisi CAME

Fortaleses		Debilitats
Oportunitats	Estratègia ofensiva FO	Estratègia de reorientació DO
	<ul style="list-style-type: none"><li>-Crear un producte diferenciat</li><li>-Fer-nos un lloc al mercat, i aconseguir una posició còmode front la competència</li><li>-Donar llibertat als socis, per crear i provar idees</li><li>-Arribar al màxim de propietaris possibles i convèncer-los</li><li>-Invertir en publicitat per expandir la marca i guanyar clients</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Invertir temps en formar-nos i conèixer millor el sector</li><li>-Crear sistemes d'ofertes i fidelització de clients</li><li>-Dirigir-nos i incidir sobre els col·lectius locals aficionats a la nàutica d'esbarjo</li><li>-Ofertir un tracte de proximitat i personalitzat als armadors</li></ul>
Amenaces	Estratègia defensiva FA	Estratègia de supervivència DA
	<ul style="list-style-type: none"><li>-Assegurar una cartera de clients</li><li>-Assegurar una cartera de proveïdors</li><li>-Potenciar les diferències amb la competència</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Apostar per una formació continua</li><li>-Créixer cap a noves zones com les Balears</li><li>-Garantir la contínua satisfacció dels clients</li><li>-Donar acompanyament i facilitats als armadors per garantir la permanència</li></ul>

Font Pròpia

## 8.2 Objectius

Es defineixen els objectius en els quals ens centrarem; els dividim en tres grups segons el període de temps d'aplicació. Curt termini, objectius a assolir en la posada apunt, abans de la primera temporada d'estiu en que funciona l'empresa. Mitjà termini, objectius a complir abans d'iniciar la tercera temporada d'estiu. A llarg termini, els objectius de creixement en perspectiva de futur de l'empresa sempre presents però a treballar un cop estigui consolidada.

### 8.2.1 Curt termini (primera temporada d'estiu)

- Crear una web atractiva, clara i fàcil de navegar
- Posicionar-se al mercat local del delta de l'Ebre com a empresa de referència

-Aconseguir almenys entre 12 embarcacions de diferents tipus i eslores

-Arribar a acords almenys amb dos empreses d'esports nàutics a les localitats on tinguem més embarcacions

### **8.2.2 Mitjà termini (segona i tercera temporada)**

-Ampliar l'oferta a almenys 10 ports de la costa catalana, amb presència important a Barcelona i la costa brava

-Ampliar el catàleg d'embarcacions arreu de la costa catalana a una xifra entre 50 i 70

-Iniciar l'expansió a les Illes balears o la costa valenciana progressivament

-Consolidar la marca de l'empresa dins el sector del xàrter a Catalunya

-Arribar a acords amb associacions de patrons o empreses que ofereixin aquest servei per incorporar-lo

### **8.2.3 Llarg termini**

-Tenir una oferta completa a Catalunya amb presència a tota la costa catalana i diversitat d'embarcacions

-Consolidar la presència de l'empresa a les illes Balears i València i haver iniciat l'expansió a la resta de la costa Espanyola incloses les illes Canàries

-Estudiar les possibilitats d'expansió a altres països Mediterranis, començant pels Europeus

-Haver aconseguit posicionar la marca de l'empresa entre les primeres de Catalunya i dins el sector del xàrter a Espanya

### **8.3 KPI's (Key Performance Indicators)**

Definirem KPI's per a 1 any vista i 3 anys, ja que l'empresa esta ideada per a tenir un creixement lent al principi, però exponencial i abans d'1 any és complicat poder avaluar-ne resultats. Tot i així l'objectiu a 3 anys és subjectiu ja que és un període llunyà i com a Startup, en funció de l'evolució es poden agafar camins diferents. Els KPI's es revisen periòdicament i es fa un anàlisi de les prediccions i els resultats.



Aquests indicadors plantegen la nostra aposta de mínims:

*Taula 10. KPI's*

	1 Any	3 Anys
Visites a la Web	>10.000	>100.000
Nº d'embarcacions	>12	>50
Nº transaccions/any	>200	>800
Nº de transaccions >1 dia	>80	>400
Nº de transaccions >1 setmana	>12	>22

*Font pròpia*

*-Visites a la web: el total registrades des de la creació de la plataforma*

*-Nº embarcacions: el total d'embarcacions ofertades a la plataforma*

*-Nº transaccions: el total de lloguers que s'han realitzat amb èxit cada any.*

*-Nº transaccions >1 dia: el total de lloguers de més d'un dia de durada que s'han realitzat cada any.*

## **9. PLA OPERATIU**

### **9.1 Estratègia comercial y pla de màrqueting**

#### **9.1.1 Definició de les estratègies de màrqueting (S.T.P)**

##### **9.1.1.1 Segmentació clients finals**

Les variables per a la segmentació seran la procedència dels clients, el seu poder adquisitiu i la principal motivació que els empeny a escollir aquesta activitat per ocupar el seu espai d'oci i descans.

Segons la procedència diferenciem, veure *Gràfic 4. Origen usuaris turisme nàutic*

-Turistes internacionals (31%)

-Turistes nacionals (69%)

Catalans (34%)

## Madrilenys (20%)

Segons el poder adquisitiu diferenciem 3 categories ja definides a l'anàlisi PORTER en l'apartat "Poder de negociació dels clients".

- Poder adquisitiu molt alt: ingressos de més de 50.000€ nets/any
- Poder adquisitiu alt: ingressos entre 30.000€ i 50.000€ nets/any
- Poder adquisitiu mitjà: ingressos entre 15.000€ i 30.000€ nets/any

Segons la principal motivació que els empeny a ser usuaris de la nàutica d'esbarjo, definim alguns dels elements principals, que es combinaran en funció del perfil de l'usuari.

- Aficionats a la nàutica d'esbarjo
- Gaudir del temps lliure en família o amics
- Escapada romàntica en parella
- Gaudir paratges naturals, descobrir racons
- Practicar esport o pesca esportiva
- Accions corporatives

Amb aquestes variables definirem uns grups relativament homogenis per afinitat traient un perfil de persona usuària estàndard per poder referir-nos a cada grup.

G1- Turista nacional o internacional, aliè al sector, adult (40), poder adquisitiu alt - molt alt. Principals motivacions gaudir de les vacances en família o amics, visitar el litoral i gaudir de paratges naturals.

G2- Turista nacional o internacional, aficionat a la nàutica d'esbarjo, adult (40), poder adquisitiu mitjà – alt. Principals motivacions gaudir del temps lliure en família o amics apropant-los a la nàutica d'esbarjo i gaudir dels paratges naturals.

G3- Turista nacional, aficionat als esports nàutics, jove (30), poder adquisitiu mitjà. Principals motivacions: practicar esports nàutics, gaudir del temps lliure amb amics.

G4- Turista nacional o internacional, aficionat a la nàutica d'esbarjo, jove (28), poder adquisitiu alt o molt alt. Principal motivació escapada romàntica en parella.

G5- Empresari nacional, aficionat nàutica d'esbarjo, adult (50), poder adquisitiu molt alt. Principal motivació acció corporativa de l'empresa.

G6- Ciutadà nacional, aficionat a la nàutica d'esbarjo i la pesca, intergeneracional, poder adquisitiu mitjà – alt. Principal motivació pesca esportiva.

El G1 i el G2 són els grups que amb diferència engloben un conjunt de gent més gran

#### **9.1.1.2 Targeting clients finals**

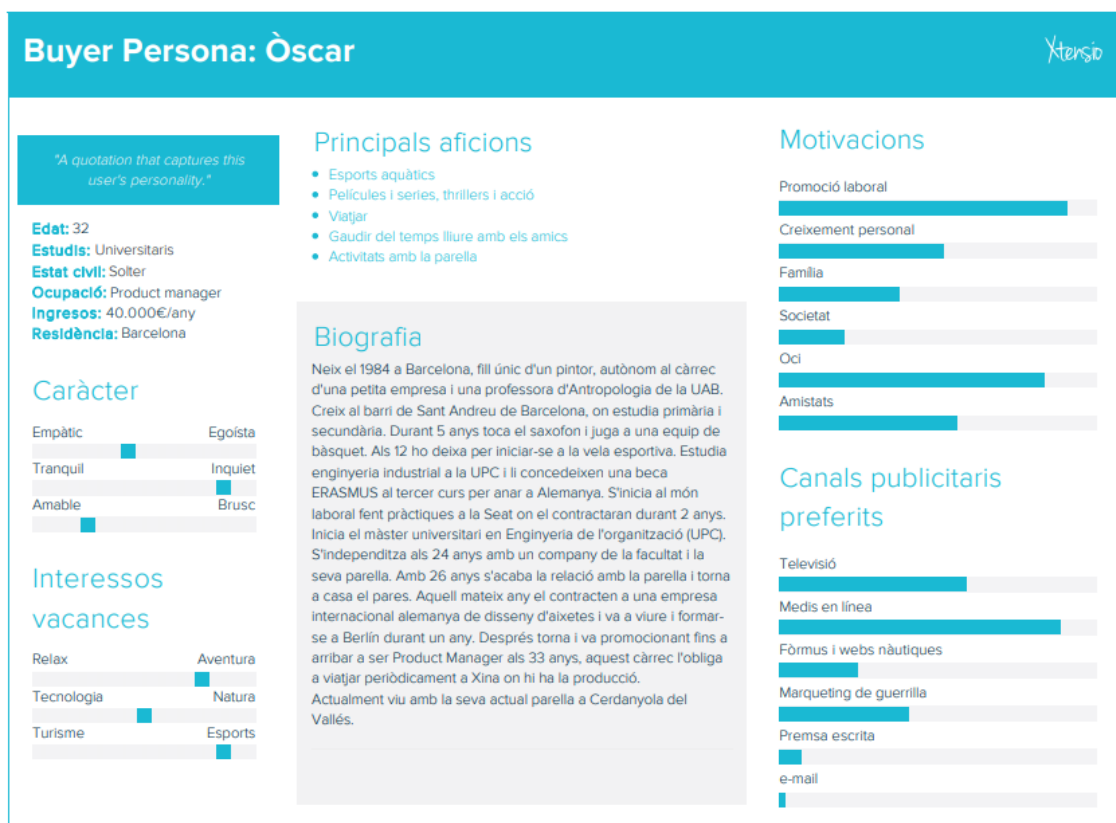
Per a garantir la supervivència i l'èxit inicial de l'empresa ens veiem abocats a escollir un target concret. És tracta d'una decisió estratègica, tenint en compte que a mig termini si l'empresa creix el target més adient canviarà i s'eixamplarà cada cop més.

Els criteris per escollir els segments als quals enfocarem el nostre producte inicialment són: Mida del segment i ingressos relatius, accessibilitat al segment i recursos inicials de l'empresa (embarcacions).

Ens centrarem en el turisme nacional, ja que representa el 69% i ens és molt més fàcil arribar-hi. Com que a l'inici no disposarem de grans iots luxosos sinó més aviat embarcacions convencionals el poder adquisitiu del nostre target és mitjà – alt. Així doncs ens centrarem en els grups G1, G2 i G3.

El perfil del target ideal és un home de 35-45 anys, de poder adquisitiu mitjà-alt i procedent de Barcelona, Madrid o una altre ciutat important que viatja en grup familiar o d'amics. Es crea un Buyer Persona (client ideal), representant aquest perfil que engloba els 3 grups descrits anteriorment.

## Esquema 2. Buyer Persona



Font pròpia

### 9.1.1.3 Targeting propietaris

En el cas dels propietaris no es farà segmentació ja que la part del col·lectiu al qual ens adreçem té un perfil molt concret. Aquest col·lectiu, el conformen en la seva immensa majoria homes d'entre 40 i 60 anys grans aficionats des de joves a la nàutica d'esbarjo que sempre han tingut una embarcació petita o mitjana per ús propi degut a la seva passió per la navegació.

Aquest col·lectiu té un poder adquisitiu mitjà-alt, ingressos entre 20.000€ i 40.000€ nets a l'any i li suposa una despesa econòmica important el manteniment de l'embarcació.

En la seva majoria gaudeixen de l'embarcació amb la família, també sols o amb amics. Però com s'ha comentat anteriorment, segons una enquesta de Nautal, només les utilitzen una mitjana de 13 dies l'any.

### 9.1.1.4 Posicionament

L'empresa pretén ser a llarg termini un referent del xàrter a Catalunya. Però com a empresa petita a l'inici, amb el gruix de vaixells al delta de l'Ebre, ens posicionarem com una empresa

local. Centrarem la nostra publicitat en paquets turístics de la zona, publicitant-nos en pàgines web i hotels. A nivell més general la campanya publicitària estarà centrada a Barcelona, font de bona part dels clients potencials.

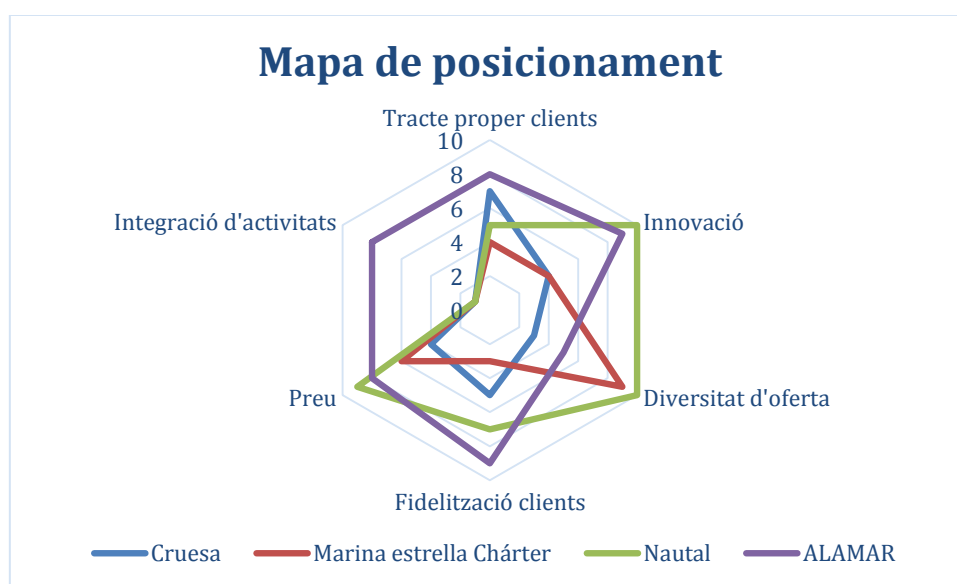
Un tret diferencial serà que s'oferirà la possibilitat als clients d'integrar altres activitats al xàrter, principalment esports nàutics, facilitant a aquests el lloguer del material o els serveis amb acords amb empreses locals.

Un altre aspecte diferencial a l'inici de vida de l'empresa serà també el tracte de primera mà i de confiança amb el client, ja que serem els socis qui ens encarreguem de totes les gestions i l'acompanyament a aquest i l'armador, la satisfacció del client serà un objectiu principal.

També resultarem competitius en el preu, en l'inici de vida de l'empresa s'oferirà un preu lleugerament per sota del mercat per captar clients. Cal remarcar que el preu que podem oferir esta per sota el dels xàrters convencionals ja que no hem de cobrir la despesa d'amortització de l'embarcació. A mig/llarg termini, quan l'empresa creixi en nombre d'embarcacions i passi a operar a nivell nacional encara podrà ser més ajustat.

De les empreses de la competència analitzades en l'anàlisi PORTER, se n'han escollit 4, representant diferents segments per a fer una comparativa en els principals punts de diferenciació. Les empreses escollides són Cruesa, Marina estrella Chárter i Nautal i es comparen amb la nostra, Alamar.

*Gràfic 5. Mapa de posicionament*



*Font pròpia*

## 9.1.2 Màrqueting operacional

### 9.1.2.1 Estratègies de brànding

Les sensacions que volem transmetre a través de la marca de la nostra empresa són l'aventura, la sensació de llibertat i de felicitat o el gaudir de les vacances. Això enllaçat amb els valors de respecte cap a la natura i la pràctica d'un turisme sostenible. Aquesta idea de marca és plasmarà en les campanyes, i es transmetrà a través d'eslògans, el nom de l'empresa i el logotip.

#### 9.1.2.1.1 Nom de l'empresa

El nom escollit per a l'empresa, un cop comprovat que esta disponible al registre mercantil és ALAMAR, s'ha triat aquest nom perquè és curt, fàcil de recordar, fàcil d'escriure i té una pronunciació senzilla i sonora. Mirant al futur, a la possible expansió de l'empresa a altres països s'ha contemplat que el nom tingui la mateixa lectura de significat en català que en castellà, i que la pronunciació en la majoria de llengües mediterrànies sigui fàcil i sonora. A més a més forma un doble joc de paraules que facilitarà la construcció d'eslògans amb el nom.

A la Mar: Fa referència implícita al lloc on es desenvolupa l'activitat. Pretén despertar la inquietud del client quan ho llegeix de passar les vacances al Mar. El nom "Mar", és correcte escriure'l tant en femení (la mar), com en masculí (el mar), però considerem que el femení transmet una sensació més gran de força i atracció.

Ala-Mar: Fa referència a les ales que permeten volar, i el mar, medi en el qual es desenvolupa la nostra activitat. Les ales són característiques de les aus, les quals l'esser humà sempre ha admirat seguint el somni de poder volar. Les ales estan carregades de simbologia i les associem a la llibertat i l'alliberació, el desig de l'esser humà d'anar més enllà, ja sigui de forma metafísica arribant a un estrat més elevat com de la possibilitat de poder separar-se de la terra i volar literalment. Moltes criatures mitològiques i religioses considerades superiors són alades (Àngels, fades, pegàs, fènix...). A diferència de la terra, heterogènia en quan a formes, colors i objectes, tant la troposfera (aire), com la superfície del mar són dos medis homogenis que transmeten la sensació d'immensitat i que en contemplar-los et sents petit, però sorgeix el desig de navegar-los i explorar-los, les ales simbolitzen aquesta oportunitat.

#### 9.1.2.1.2 Eslògans

Aquest nom permet conjugar-lo en multitud d'eslògans, aquests eslògans com s'ha dit pretenen transmetre els valors de l'empresa i potenciar una idea de marca. Es busca que quan el client llegeixi el nom, l'acompanyi un desig d'alliberament i ganes d'esbargir-se al mar.

Vine a ALAMAR! Una experiència inoblidable.

Entre el cel i la terra, vine ALAMAR!

Llença't ALAMAR! L'aventura comença ara! - (eslògan de Bola de drac, sèrie icònica de part de la generació target)

#### 9.1.2.1.3 Logotip

El logotip ha de ser simple, que entri per la vista i transmeti les sensacions i valors de la marca. Consisteix en la perspectiva frontal d'una embarcació d'esbarjo imponent, amb dos ales desplegades a cada costat i el nom de l'empresa a sobre coronant. S'ha creat un esbós del prototip per a poder fer-se una idea.

Serà contractat un dissenyador gràfic per al disseny del mateix per a fer-lo més atractiu visualment i posar-li color, preferiblement blau. S'estudiarà afegir-li algun detall nàutic, com una àncora petita subliminal o una corona circular que envolti tot el logotip representant una corda amb nusos. L'embarcació ha de ser d'esbarjo o neutre, que resulti imponent i veloç, s'estudiarà la possibilitat d'incorporar o no una referència visual a la superfície del mar a la part inferior de l'embarcació. La tipologia de lletra ha de recordar a la fluïdesa característica de l'aigua.

*Imatge 1. Esbós logotip*



*Font pròpia*

Com veiem l'elecció del logotip va molt lligada al nom. Reitera la idea d'aquesta cerca de la llibertat i l'aventura i representa un reclam per a qualsevol que el vegi. El nom de l'empresa fa la referència específica al mar, i potencia el missatge ja analitzat anteriorment. L'embarcació és el recipient que ens conduirà en aquesta aventura aquàtica, per això ha de transmetre força i seguretat. Les ales aporten aquesta Fortaleza i potència a l'embarcació, com una extensió metafòrica d'aquesta que en sentit figurat, permeten a l'embarcació separar-se de la superfície 2D de l'aigua de mar, per navegar la troposfera (aire) de 3D. És una analogia més a l'aventura i el desig de gaudir de la llibertat que signifiquen les vacances.

Cost: El cost d'inscripció al Registre Mercantil és <100€, el cost de disseny del logotip és de 150€

#### **9.1.2.2 Estratègies de servei**

El servei que s'ofereix és el lloguer d'embarcacions amb patró o sense. Els clients accedeixen al servei a través de la plataforma virtual de l'empresa on es recull tota la informació de les embarcacions i els clients tenen la possibilitat de realitzar els tràmits per fer les reserves.

##### **9.1.2.2.1 Per als propietaris:**

Un cop convençut el propietari, l'empresa s'ofereix a assessorar gratuïtament als armadors sobre els passos legals per poder llogar la seva embarcació. Quan la documentació està en regla, també ofereix un servei fotogràfic molt econòmic (en certs moments es presentarà com una oferta gratuïta), la visualització del producte és una clau d'èxit. Al propietari no li suposa cap despesa ni feina tenir l'embarcació anunciada. Aquest pot escollir si l'embarcació només es lloga amb patró o també sense. El propietari és qui pren totes les decisions sobre el servei de lloguer de la seva embarcació exceptuant el preu base de temporada alta i baixa, que és negociat per l'empresa i l'armador amb un pèrit, en la resta de tarifes addicionals i serveis que ofereix o no l'embarcació el propietari té la paraula. S'animarà als propietaris a oferir activitats que diferenciïn el producte de la resta de xàters, incloent material d'snorkel, pesca esportiva o esports aquàtics en la mesura del possible.

L'armador disposa d'un usuari personal per accedir a la plataforma virtual, on d'una manera ràpida i senzilla pot respondre correus de clients interessats i gestionar les reserves. Un cop concretada la reserva serà l'armador qui rebrà els clients i els ensenyarà l'embarcació. A l'inici de vida de l'empresa (mentre tinguem menys de 20 embarcacions), oferirem la possibilitat als propietaris de realitzar tots aquests tràmits per ells a canvi d'una compensació econòmica, per



altre banda si la realitzen ells, se'ls oferirà tot l'acompanyament i les eines necessàries. Els clients han de depositar una fiança per a prevenir qualsevol desperfecte.

#### **9.1.2.2.2 Per als clients finals:**

La plataforma virtual serà una eina molt senzilla i visual. Els clients podran realitzar cerques segons tipus d'embarcació, capacitat, durada del lloguer, data de l'activitat, preu, localització i lloguer amb patró o sense. Un cop decidits, podran consultar el calendari de disponibilitats i procedir a fer la reserva. Opcionalment es podran crear un usuari per poder tenir un historial i fer valoracions. És podran valorar en una escala de l'1 al 10: l'estat de l'embarcació, la neteja, la relació qualitat-preu, l'atenció de l'armador i la tripulació (si es contracta patró). Localment, en els pobles en els que hi tinguem acord amb empreses locals (St. Carles de la Ràpita), s'oferiran junt amb el lloguer de l'embarcació paquets de pesca esportiva i d'esports aquàtics; submarinisme, wakesurf, esquí aquàtic...

Un element diferencial en el servei serà la garantia de satisfacció amb el client, l'empresa es comprometrà a complir uns estàndards de qualitat i es dotarà de mecanismes de reparació d'errors. S'entregarà una garantia per escrit als clients junt al contracte que reforçarà la confiança d'aquest.

#### **9.1.2.3 Estratègies de preu**

El preu es definirà a partir del preu de mercat, tenint en compte els preus de la competència. Tant la nostra empresa com Nautal i les altres empreses semblants, gaudim d'una avantatge competitiva respecte els xàrters convencionals; No hem d'amortitzar l'elevat cost de compra de les embarcacions, per tant podem oferir uns preus per sota els les altres empreses.

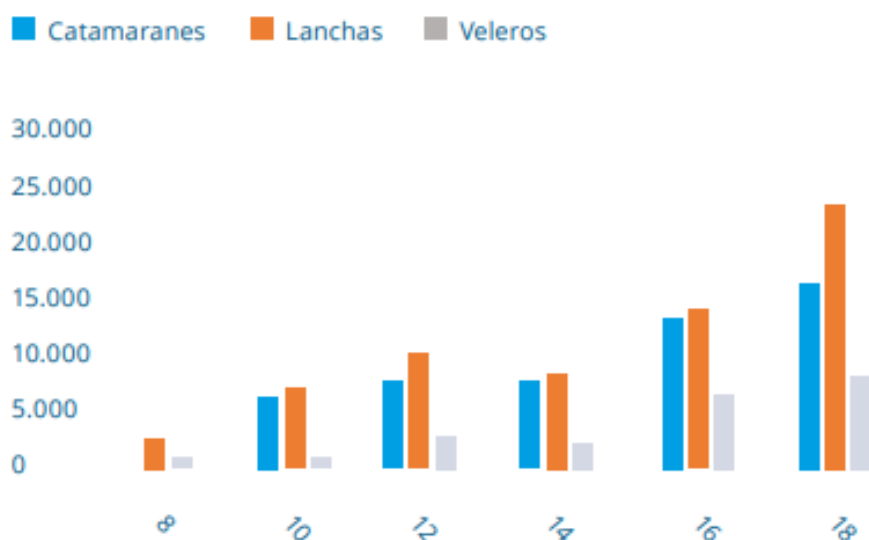
Com que la creació de l'empresa no requereix una inversió inicial important, en els primers mesos de vida, s'oferirà un preu una mica per sota del mercat, com a estratègia comercial per créixer, un cop passat el període inicial i molt progressivament els preus s'ajustaran al mercat.

El preu també vindrà determinat per l'acord amb el que s'arribi amb l'armador, aquest vindrà definit pels estàndards del mercat i la valoració d'un pèrit.

Cada embarcació tindrà 2 preus diferenciats en funció de l'època de l'any; Temporada alta (del 15 de Juny al 15 de setembre i la setmana santa) i Temporada baixa (la resta de l'any). Als mesos de temporada baixa, on l'activitat es redueix, es penjaran ofertes a la plataforma virtual i a les xarxes socials com a reclam comercial que seran més ajustades per als clients habituals.

Els preus oscil·len molt, especialment per tipus d'embarcació i eslora, però també per antiguitat, serveis a bord i complements. A continuació s'observa un gràfic que descriu el preu mig de lloguer setmanal a Espanya d'una embarcació de 12m d'eslora segons tipus d'embarcació.

*Gràfic 6. Preu mig de lloguer setmanal segons tipus d'embarcació i eslores en temporada alta a Espanya*



*Font: Informe sobre el sector del charter en España (Nautal, 2018)*

A continuació, a partir d'un anàlisi dels preus de la competència i de l'informe (Nautal, 2018), és fa una aproximació del preu mig base (no inclou combustible i extres), per a velers, catamarans i llanxes a motor del rang d'eslores entre 6m i 10 m, distingint entre preu de temporada alta (del 15 de Juny al 15 de setembre) i temporada baixa (la resta de l'any). Aquest preu és la mitjana dels productes analitzats i és orientatiu ja que en cada embarcació pot variar en funció d'altres factors com l'antiguitat, la gamma de l'embarcació, la distribució interna, els equips. . .

*Taula 11. Preus de lloguer d'una embarcació durant una setmana (€), segons el tipus i per a un rang d'eslores entre 6m i 18m*

Eslora	Temporada	Velers	Catamarans	Llanxes
<b>6m</b>	Alta	1500		1700
	Baixa	900		1100
<b>8m</b>	Alta	1900	4200	2800
	Baixa	1200	2700	1900

<b>10m</b>	Alta	2300	5400	4200
	Baixa	1600	3400	2800
<b>12m</b>	Alta	2800	6600	6300
	Baixa	2000	4400	4000
<b>14m</b>	Alta	3200	8800	8400
	Baixa	2400	5700	5400
<b>16m</b>	Alta	4100	13800	12500
	Baixa	2900	8200	7300
<b>18m</b>	Alta	5500	22000	19000
	Baixa	3600	17500	10500

Font pròpia

Taula 12. Preus de lloguer d'una embarcació durant un dia (€), segons el tipus i per a un rang d'eslores entre 6m i 18m

<b>Eslora</b>	<b>Temporada</b>	<b>Velers</b>	<b>Catamarans</b>	<b>Llanxes</b>
<b>6m</b>	Alta	200		420
	Baixa	130		280
<b>8m</b>	Alta	250	620	510
	Baixa	160	500	350
<b>10m</b>	Alta	350	750	720
	Baixa	220	600	500
<b>12m</b>	Alta	460	1200	1100
	Baixa	280	750	680
<b>14m</b>	Alta	570	1600	1700
	Baixa	340	950	1000
<b>16m</b>	Alta	720	2800	2200
	Baixa	420	1900	1300
<b>18m</b>	Alta	900	4200	3000
	Baixa	600	3500	1700

Font pròpia

Segons els informes: El impacto económico de la náutica de recreo (ANEN), (Universidad complutense de Madrid, 2017) i Informe sobre el sector del chárter en España, (Nautal, 2018), les variacions que observem en funció de l'antiguitat són aproximadament:

Embarcacions entre 5 i 10 anys d'antiguitat – 15% més econòmiques que les noves

Embarcacions entre 10 i 20 anys d'antiguitat – 25% més econòmiques que les noves

Embarcacions amb més de 20 anys d'antiguitat – 40% més econòmiques que les noves

Els preus doncs, vindran fixats per el mercat acord amb les dades plantejades anteriorment i hauran de ser pactats amb els armadors en presència d'un pèrit que avaluarà l'estat de l'embarcació. Aquest determinarà el preu base de sortida de l'embarcació al qual el propietari podrà afegir-li extres; si el lloguer s'ofereix amb patró o si s'ofereixen altres serveis, ja siguin voluntaris o obligatoris; com poden ser la neteja posterior, llençols, tovalloles, servei de cuina... La tarifa també augmentarà en funció del consum del combustible.

El benefici per l'empresa dependrà directament del preu base fixat acordat entre l'armador i l'empresa, i representarà un 20% d'aquest preu base en cada transacció, s'ha de tenir en compte també que al benefici se li aplicarà una retenció del 21% de l'IVA. Aquest percentatge no es veurà afectat per el percentatge que és quedarà el banc per la gestió del servei de pagament on-line de la passarel·la de pagament que oscil·la entre un 0,3% i un 0,9%, que es descomptarà del 80% restant del benefici.

#### **9.1.2.3.1 Política de cobraments:**

-Al fer la reserva a través de la plataforma el client abonarà com a mínim un 50% del cost total.

-El total de l'import s'ha d'abonar abans dels 30 dies de la data de sortida de l'embarcació.

-7 dies abans del servei el client ha de dipositar la fiança estipulada pel propietari.

-Un cop acabat el servei el client pagarà els costos que faltin (combustible) i se li retornarà la fiança.

-En cas de cancel·lació s'aplicarà un percentatge de penalització sobre l'import total:

50% de penalització més de 30 dies abans de la data de sortida.

75% de penalització entre 15 i 30 dies abans de la data de sortida.

100% de penalització menys de 15 dies abans de la data de sortida.

#### 9.1.2.3.2 Mètode de pagament

Com s'ha comentat el pagament es farà via web, es farà creant una plataforma de pagament eCommerce a través d'una plantilla Prestashop, el mètode de pagament serà el de passarel·la de pagament, descrit a l'esquema 2, que és el més comú en les empreses de pagaments en línia. També és l'opció més econòmica, en que el banc s'emporta entre un 0,3% i un 0,9% de comissió sobre el total de la venda.

Cost: Plantilla Prestashop 50€

*Esquema 3. Funcionament passarel·la de pagament*



Font: Web Actualidad eCommerce (Mateos, 2016)

#### 9.1.2.4 Estratègies de distribució

La plataforma virtual és la plataforma de distribució, on trobem el catàleg de les embarcacions, per a poder contractar el servei, primer ens hem de registrar de forma ràpida i senzilla i després podem fer la reserva i el pagament de l'embarcació escollida. Abans de decidir-se el client pot escriure o trucar a l'armador per consultar qualsevol dubte sobre l'embarcació, un cop escollida, a través de la plataforma realitza la reserva i en els terminis tipificats el pagament. El client i l'armador segueixen en contacte fins que arriba el dia de la sortida que es trobaran al port en qüestió, si el contracte és amb patró, després de les presentacions i les explicacions pertinents es faran a la mar, si el contracte és sense patró, l'armador els ensenyarà l'embarcació i els instruirà sobre el govern d'aquesta abans de deixar-los marxar. Es retrobaran el dia de tornada marcat al mateix port i l'armador recuperarà l'embarcació. Posteriorment el client pot valorar a la plataforma virtual l'estat de l'embarcació i el servei.

També es crearà una App (Aplicació per a mòbils i tauletes) que realitzarà la mateixa funció amb una interfície més senzilla.

\*Més avall al Pla de prestació de serveis es pot trobar una descripció detallada de com és la web.

#### **9.1.2.5 Estratègies de comunicació**

En l'inici de vida de l'empresa és fonamental utilitzar el màxim de mitjans per arribar als clients potencials. La gran campanya publicitària central per llençar la marca que es subcontractarà a una empresa, però per altre banda s'utilitzaran altres mitjans orgànics de l'empresa. Distingirem diferents canals comunicatius, separant els necessaris per arribar als diferents targets; propietaris i als clients finals:

-Estand al saló nàutic: Gran oportunitat per estar en contacte tant amb propietaris com clients i altres empreses de xàrter. Al primer any s'agafarà un estand de 3m<sup>2</sup> i el segon de 4m<sup>2</sup>.

Cost: 300€+Iva

Per als propietaris, el missatge ha de ser de total confiança amb l'empresa i optimisme, tot i que la principal campanya serà cara a cara, de cara a la publicitat ha de transmetre seguretat, proximitat i accessibilitat a la informació ja que el principal escull és la desinformació. A l'inici els esforços en la campanya de cerca de propietaris es centrarà en el delta de l'Ebre, la Costa brava i Barcelona sense que sigui exclouent.

Cal remarcar, que en tots els anuncis destinats als propietaris hi constarà el telèfon mòbil d'en Xavier sempre disponible per atendre trucades demanant informació.

-Xarxa de contactes d'en Xavier: Es començarà pels coneguts d'en Xavier que ja estan interessats.

Cost: Inexistent

-Boca a boca entre els armadors: A través d'aquests coneguts interessats, s'intentarà arribar a altres propietaris amb els que tenen contacte al mateix port.

Cost: Inexistent

-Anuncis i contacte en els taulells dels ports esportius i clubs nàutics: Es contactarà amb ports i clubs nàutics i ens hi acostarem presencialment en actes o reunions per a poder fer una tasca divulgativa i captar propietari alhora que s'aprofita per penjar cartells amb el mateix objectiu.

Cost: Variable, la gasolina dels desplaçaments i possible cost d'entrada als actes.

-Anuncis en webs i fòrums nàutics: Anuncis visuals, simples i atractius semblants als cartells físics que es penjaran als ports, (Fondear.com i latavernadelpuerto.com). Anuncis simples als marges de la pàgina 30€/mes latavernadelpuerto.com i 20€/mes fondear.com.

Cost: 100€/mes durant els 6 mesos anteriors a l'inici d'activitat.

Per als clients finals, el missatge vindrà a ser un "llençat a la mar amb nosaltres", ha de transmetre aventura i confiança en l'empresa, alhora que experiència.

-Possibilitat de treballar amb un influencer del món nàutic. Se li oferiria gaudir d'una jornada a bord d'una de les nostres embarcacions amb els acompanyats que tries i amb patró que seria en Xavier, persona amb grans dots socials i comunicatives i en possessió del títol.

Cost: Variable en funció de l'embarcació. Uns 300€

-Acords publicitaris amb hotels de la zona i empreses locals: Es negociarà enviar-nos clients mútuament si sol·liciten aquests serveis i fer-nos publicitat creuada a les pàgines web.

Cost: Inexistent

-Mitjans de comunicació locals: (Televisions, diaris locals, radio...), es contactarà amb el màxim mitjans possibles que puguin estar interessats en fer-li una entrevista al Xavi, nadiu de St. Carles de la Ràpita, per explicar la seva trajectòria i la creació de l'empresa aprofitant per fer-ne difusió. S'estudiarà la possibilitat de fer un sorteig entre els oients/lectors/audiència, d'una ruta d'una hora en un petit veler (el d'en Xavi que formarà part de la flota).

Cost: Inexistent

-Xarxes socials: Es mantindran els perfils a Facebook i Instagram de l'empresa molt actius, fent difusió del producte; penjant fotografies de les noves embarcacions, testimonis de clients... I penjant les últimes notícies d'actualitat del sector; tecnològiques, esportives, econòmiques...

Cost: Inexistent

#### 9.1.2.5.1 Campanyes publicitàries

Estaran centrades en els medis en línia, ja que és el mitjà comunicatiu amb més incidència sobre el perfil general del nostre target.

-Campanyes de Google adwords: En Marc serà l'encarregat de crear els banners i la pàgina d'aterrar (allà on es dirigeixen els clients quan cliquen el banner), estalviant-nos uns 2.700€. Es crearan dues campanyes per a aquesta plataforma:

La primera campanya serà el tret de sortida, per a difondre la marca de l'empresa, estarà centrada en les principals ciutats catalanes, especialment l'àrea metropolitana de Barcelona, s'iniciarà a l'1 de Gener de l'any d'inici de l'activitat i finalitzarà al acabar la tercera temporada. Es destinarà un pressupost de 6.000€ per la compra de 20.000 clics a un valor màxim de 0,3€ per clic o 20.000.000 impressions, assumint un CTM (cost per mil impressions) de 0,3€.

Cost: 6000€

La segona campanya serà anual, de semblant format però amb l'objectiu de vendre el producte. Es destinarà un pressupost de 1000€ per la compra de 3.333 clics a un valor màxim de 0,3€ per clic.

Cost: 1000€/any

-Campanya Facebook ads: Els banners i la pàgina d'aterrar seran els mateixos que per a la campanya de Google. Es destinarà un pressupost de 1.000€ per la compra de 6.666 clics a un valor màxim de 0,15€ per clic. Aquesta campanya estarà centrada en les principals ciutats catalanes, especialment l'àrea metropolitana de Barcelona, s'iniciarà en la data d'inici del servei i finalitzarà quan acabi el pressupost o al acabar la segona temporada.

Cost: 1000€

#### 9.1.2.5.2 Cronograma

En la planificació temporal de la comunicació distingim dos fases; La fase Cultiu, en aquesta fase l'activitat es centra en trobar propietaris i posar a punt la plataforma virtual, transcorre mentre no s'inicia el servei. La fase inicial, s'inicia quan s'obre la plataforma virtual, l'empresa comença a funcionar i s'acompanya d'una gran campanya publicitària. Les accions comunicatives es diferenciaren entre finites (durant cert període de temps) i contínues.



Taula 13. Cronograma accions comunicatives propietaris

PROPIETARIS	Finites	Contínues
Fase cultiu	-Cerca de propietaris xarxa contactes Xavier, Delta i costa brava -Visitar ports i clubs nàutics i promoure el boca a boca entre armadors	-Anuncis ports esportius i clubs nàutics -Anuncis en webs i fòrums nàutics -Telèfon Xavier disponible 24h
Fase inicial	-Expansió a altres ports	

Font pròpia

Taula 14. Cronograma accions comunicatives clients

CLIENTS	Finites	Contínues
Fase cultiu	- Xarxes socials; guanyar seguidors	
Fase inicial	-Acords publicitaris empreses locals -Mitjans de comunicació locals, difusió de la marca -Campanya publicitària Facebook Ads	-Influencer del món nàutic o extern -Xarxes socials publicitat contínua -Concursos oberts promocionant producte -Campanya publicitària Google Adwords

Font pròpia

#### 9.1.2.6 Gestió i fidelització dels clients

Es crearan diferents mecanismes amb aquesta finalitat. Quan els clients creïn un usuari a la plataforma virtual aquesta guardarà per a cada un, un historial. En base als diners gastats i el nombre de lloguers fets, és crearà un sistema de punts que en arribar a una quantitat determinada es podrà canviar per un xec de descompte per al següent lloguer.

Cost: Inexistent la primera temporada. Variable en funció dels lloguers, basant-nos en els KPI's s'estima <150€ la segona temporada i <250€ la tercera.

D'igual forma, però diferent ponderació, els propietaris tindran un sistema de punts lligats al seu usuari virtual, aquest dependrà dels ingressos fets per la seva embarcació. En arribar a determinades quantitats, disposaran d'un xec de descompte per a llogar qualsevol altre embarcació de l'empresa o bescanviar per una sessió fotogràfica gratuïta.

Cost: Inexistent les primeres temporades, s'estima <100€ la tercera temporada

També es contempla la possibilitat de realitzar sortejos, tant oberts a les xarxes com a promoció inicial, com entre els clients a final de temporada amb diferents premis. Exemple: Sortida de 2h per la costa brava (sorteig obert), Sopar romàntic en un veler (sorteig clients), o activitat de submarinisme de 3h (sorteig clients). En la primera temporada es sortejaran sortides a l'embarcació de vela d'en Xavier amb un cost de 0€.

Cost: 200€ primera i segona temporada. 300€ tercera temporada.

## **10. PLA DE PRESTACIÓ DE SERVEIS**

### **10.1 Requisits legals, documentació i despatxos**

El lloguer d'embarcacions d'esbarjo es troba regulat per la Ordre número 298, (Ministerio de transporte, turismo y comunicaciones, 1985). Aquesta ordre determina una sèrie de requisits legals i documentació.

#### **10.1.1 Requisits legals**

- Les embarcacions no podran portar més de dotze persones, a part de la tripulació.
- Les embarcacions de fins a 14 metres d'eslora han de tenir pavelló espanyol o d'algun dels països de la Unió Europea.
- Les embarcacions s'han d'ajustar a les normes complementàries d'aplicació del SOLAS (Conveni internacional per a la seguretat de la vida humana al mar), corresponents al grup III-classe Q i la resta de reglaments nacionals vigents.
- És necessària l'autorització expedida per la Capitania Marítima competent segons el port on es vagi a realitzar l'activitat, o per l'òrgan que estableixi la normativa pròpia de la comunitat autònoma, en cas que aquesta hagi assumit competències en matèria de transport marítim.
- Les embarcacions estrangeres han de complir les normes legals vigents en matèria d'importació temporal.

#### **10.1.2 Documentació necessària**

- Certificat conforme esta vigent l'assegurança d'accidents, donant cobertura a les persones embarcades (Reial Decret 607/99 de 16 d'abril, BOE de 30/04/99).
- Justificant de trobar-se el seu propietari al corrent dels impostos vigents que per l'explotació d'aquest negoci correspongui.
- En el cas de tractar-se de persones o entitats estrangeres, hauran d'anar acompanyats de la targeta de residència a Espanya o país de la Unió Europea. Aquesta targeta l'han de tenir els estrangers que treballin dins de l'empresa.

### 10.1.3 Despatxos

Especialitats del despatx per a embarcacions que es lloguin sense tripulació:

-Despatx: Les embarcacions han d'obtenir, a més de la documentació prevista per a cada tipus, obtenir el despatx corresponent al que es refereixen els articles 22 a 24 de la Ordre de 18 de Gener de 2000 (BOE nombre 28 de 02/02/2000).

-Documentació del despatx: Les embarcacions d'esbarjo de la sisena llista que es lloguin sense tripulació hauran d'efectuar el despatx a la Capitania o Districte Marítim mitjançant la presentació del Rol.

-Període del despatx: Les embarcacions subjectes a aquesta secció seran despatxades per un termini màxim igual al de la vigència dels seus certificats.

-Formalització del despatx: La Capitania o Districte Marítim formalitzarà el despatx fent constar en el Rol de l'embarcació el títol mínim que es requereix per al comandament de la mateixa.

-El despatx i la seva actualització es faran constar en el Rol o Llicència de Navegació alhora que es renoven els certificats.

-Així mateix, es farà constar en el Rol el nombre màxim de persones que podran embarcar-se en aquestes embarcacions, sempre d'acord amb els seus corresponents certificats.

### 10.1.4 Requisits de titulació

-Arrendament d'embarcacions amb tripulació: en aquest cas, tant el patró com els tripulants hauran d'estar en possessió de la titulació professional corresponent per al govern de l'embarcació arrendada.

-Arrendament d'embarcacions sense tripulació: l'empresa arrendatària es responsabilitzarà que la persona, al comandament navegui l'embarcació, posseeix la titulació exigida per al seu govern.

## 10.2 Descripció de productes i serveis

### 10.2.1 Plataforma virtual

La plataforma virtual s'obrirà en la pàgina principal, aquí hi haurà el buscador d'embarcacions, que es podran filtrar segons tipus d'embarcació, capacitat, data de l'activitat, durada del lloguer, preu, localització i lloguer amb patró o sense.

Cada embarcació disposarà d'un perfil omplert pel propietari que constarà de les següents dades en aquest ordre:

- Títol, tipus embarcació o localitat al gust del propietari. (Ex: Veler de 12 metres a Cambrils, 8 persones)

- Fotografies de l'interior i l'exterior de l'embarcació

- Preus (per hora, per dia i per setmana)

- Breu descripció al gust del propietari

- Activitats complementàries (esports aquàtics o pesca esportiva)

- Localització (amb enllaç al google maps)

- Disponibilitat (visualització de calendari)

- Preus: Per temporades, del servei de patró (si n'hi ha) i dels extres que hi pugui haver inclosos o no en el preu, obligatoris o no obligatoris: (Combustible, neteja, llençols i tovalloles, embarcacions auxiliars, tripulació extra...)

- Condicions: Fiança i horaris (check-in check-out)

- Fitxa tècnica de l'embarcació (fabricant, model, tipus, any de construcció, última renovació, eslora, mànega, calat, places, cabines, combustible i capacitat, capacitat aigua dolça, potència, velocitat creuer, velocitat màxima, consum mitjà, equips, electrònica i extres)

Seguidament d'aquesta informació a la part inferior de la pàgina hi haurà les valoracions dels anteriors clients, puntuacions gràfiques de l'1 al 10 sobre: l'estat de l'embarcació, la neteja, la relació qualitat-preu, l'atenció de l'armador i la tripulació (si es contracta patró), i sota el gràfic els comentaris dels clients.

A la capçalera de la pàgina hi haurà dos pestanyes horitzontals, omnipresents en qualsevol espai de la plataforma virtual per a garantir-hi un fàcil accés.

La superior de la capçalera més petita, de dreta a esquerre hi hauran els següents enllaços:

-Iniciar sessió/Registrar-se: S'obre una pestanya que permet als usuaris registrar-se, com a clients o com a armadors. Si ja són usuaris, iniciar sessió amb el nom d'usuari i contrasenya.

-Contacte: Dades de contacte de l'empresa.

-Idioma: A l'inici, el web estarà disponible en Català, Castellà i Anglès.

La pestanya inferior de la capçalera més visible serà el menú que constarà dels següents enllaços:

-Qui som: Breu descripció de l'empresa, l'activitat, els valors i l'equip.

-Lloguer embarcacions: Pàgina principal per cercar el producte.

-Ofertes i novetats: Aquí és publicaran les noves adquisicions i les ofertes i promocions vigents.

-Blog: Es faran publicacions setmanals o quinzenals sobre l'empresa i el sector que es remetran a les xarxes socials.

-Informació Armadors: Apartat informatiu on es resumiran les condicions i els processos a seguir pels armadors per a poder llogar l'embarcació.

-FAQS: Preguntes freqüents per als clients.

*Taula 15. Esquema menú estàndard plataforma virtual*

		Idioma	Contacte	Iniciar sessió/Registrar-se	
Qui som	Lloguer embarcacions	Ofertes i novetats	Blog	Informació armadors	FAQS

*Font pròpia*

Registrar-se com a usuari de la plataforma serà totalment gratuït i causarà alguns canvis en la interfície de la web (opcional per als clients):

Per als clients:

S'haurà d'introduir les següents dades personals obligatòries: Nom i cognoms, correu electrònic, telèfon, localitat i contrasenya.

El principal canvi serà l'aparició de l'enllaç a la missatgeria (per contactar amb els propietaris fent servir la plataforma) en el menú de la capçalera. A més a més hi haurà un enllaç d'historial de lloguers i en l'apartat d'ofertes hi apareixeran ofertes personalitzades als clients.

Per als propietaris:

S'hauran d'introduir les següents dades obligatòries: Nom i cognoms, correu electrònic, telèfon, localitat i contrasenya. Un cop fet l'usuari, s'haurà d'omplir la fitxa de l'embarcació amb tots els apartats detallats anteriorment.

El menú principal serà personalitzat pels propietaris i constarà dels següents apartats:

- Qui som: Breu descripció de l'empresa, l'activitat, els valors i l'equip.
- Les meves embarcacions: Pàgina de modificació i visualització de la fitxa de l'embarcació.
- Les meves reserves: Pàgina de gestió de les reserves.
- Missatgeria: Gestió dels missatges via plataforma.
- Ofertes: Aquí es publicaran les ofertes i promocions adreçades als armadors.
- Blog: Es faran publicacions setmanals o quinzenals sobre l'empresa i el sector que es remetràn a les xarxes socials.
- Informació Armadors: Apartat on s'explicaran detalladament les condicions i els processos a seguir pels armadors per a poder llogar l'embarcació. Telèfon d'atenció.
- FAQS: Preguntes freqüents per als armadors.

*Taula 16. Esquema menú propietaris plataforma virtual*

Idioma			Contacte	Iniciar sessió/Registrar-se				
Qui som	Les meves embarcacions	Les meves reserves	Missatgeria	Ofertes	Blog	Informació armadors	FAQS	

*Font pròpia*

Es crearà una App amb la mateixa finalitat, inicialment disponible en el sistema operatiu Android. L'aplicació estarà vinculada directament a la web i respondrà a les mateixes necessitats amb una interfície més senzilla

### 10.2.1.1 Tècnic

En el nostre cas serà en Marc, soci treballador amb la formació i experiència necessàries, és qui s'encarregarà de dissenyar la plataforma virtual, inclosa la plataforma de pagaments a partir de la plantilla Prestashop i l'aplicació mòbil, seleccionant el Hosting i el domini de Prestashop. També serà ell qui s'encarregui posteriorment del manteniment tècnic, les actualitzacions de software i les renovacions de plugins i aplicacions que necessitem. Una altre tasca molt important serà treballar per a millorar el posicionament de la plataforma als buscadors, especialment a Google.

Cost (web i App): Hosting (Allotjament web) 150€/any. Domini 15€/any. Plantilla Prestashop 50€.

### 10.2.2 Gestions amb els propietaris d'embarcacions

Hi haurà sempre un telèfon d'informació disponible per als propietaris, se'ls proporcionarà tota l'ajuda i assessorament que demanin. Per a poder llogar l'embarcació els propietaris hauran de fer el canvi de llista i altres tràmits descrits en el punt que segueix a continuació *“Tràmits legals a fer pels propietaris.”*

Un cop fet el canvi de llista i l'empresa hagi verificat la documentació en regla es farà una visita a l'embarcació amb un perit, es comprovarà que tot estigui en bon estat, és senyalarà si alguna cosa s'ha d'arreglar per complir els estàndards de qualitat i és fixarà un preu base d'estiu i hivern. Si el propietari ho vol, se li ofereix una sessió fotogràfica professional que paga l'empresa (el propietari només ha de pagar el desplaçament del fotògraf), per a les embarcacions del primer any, serà totalment gratuïta, feta per en Xavier, gran aficionat a la fotografia. El propietari pot en qualsevol moment publicar a la web l'anunci de la seva embarcació en el moment que es rep la documentació l'anunci passa a ser visible pels clients. Exceptuant el preu base de lloguer, la resta de serveis i extra costos de l'embarcació són posats i gestionats pel propietari. El propietari té llibertat també per restringir el calendari de disponibilitat de l'embarcació i utilitzar-la quan li plagui.

**Lloguers sense patró:** El propietari està en contacte amb els clients interessats i mitjançant la plataforma web accepta o rebutja les reserves. Un cop acceptada, el client fa el pagament en els terminis previstos i envia la documentació que acredita que té la titulació necessària pel govern de l'embarcació. El dia de la sortida, és troben a l'hora convinguda al port, el propietari els entrega el contracte i els ensenya l'embarcació, ha de verificat que el client està en possessió del títol de navegació. El dia de retorn es retroben al lloc convingut i el propietari repassa



l'embarcació per comprovar que tot està en bon estat. Si apareix algun desperfecte és comunica a l'empresa i es descompta de la fiança, en cas que no arribi a cobrir i hi hagi impagament ho cobreix l'assegurança.

**Lloguers amb patró:** En aquest cas, a més a més de l'esmentat anteriorment l'armador serà qui governarà l'embarcació durant la travessa. Especialment en travesses llargues ha de tenir dots socials i saber deixar espai als clients. Ha de deixar clares les normes a bord, ja que els clients naveguen sota la seva responsabilitat. En aquesta modalitat és obligació legal del propietari estar en possessió apart de la titulació pertinent segons l'eslora de l'embarcació del certificat del PPER (Patrón Profesional de Embarcaciones de Recreo), que habilita per treballar legalment en la nàutica d'esbarjo. De moment se'ls hi proporcionarà una guia o protocol d'actuació als propietaris, més endavant és plantejarà fer formacions als que ho desitgin.

#### **10.2.2.1 Tràmits legals a fer pels propietaris**

-Canvi de l'embarcació de llista de registre, de la 7a (ús no lucratiu) a la 6a (ús lucratiu). El formulari es demana a capitania marítima, per presentar-lo s'han d'abonar una taxa 790-025 de 18,33€.

-Fer una ITB (inspección técnica de barcos) addicional, té un cost d'uns 200€/250€.

-Ampliar l'assegurança de l'embarcació per a que cobreixi l'activitat de xàrter o fer-ne un de nou.

-Presentar a capitania marítima el formulari de canvi de llista, la ITB, còpia del certificat de navegabilitat i del DNI.

- Donar-se d'alta a l'agència tributària del model 036 que permet fer lloguers de béns mobles concretament l'apartat d'embarcacions d'esbarjo (epígraf 855.2).

-Assegurar-se que l'embarcació tingui l'equipament de seguretat corresponent a la categoria de navegació.

-Declarar l'IVA trimestralment i les retencions de l'IRPF. Presentar anualment el resum de l'IVA.

### 10.3 Processos de prestació de serveis

En aquesta empresa els tempos del procés de prestació venen marcats per la demanda dels clients. La feina dels treballadors no depèn directament de la contractació dels serveis per part dels clients, ja que són els propis propietaris els encarregats del tràmits telemàtics i presencials.

El procés de prestació comença quan el client fa la reserva, si no estem en el període entre el 20 de juliol i el 10 de setembre i encara falten més de 30 dies per la data de la sortida se li donarà un termini de 48h per fer l'ingrés del 50% de l'import total. En cas que aquestes condicions no es compleixin haurà d'abonar el 100% de l'import al moment. 30 dies abans de la data de la sortida s'haurà d'abonar el 100% de l'import. A més a més abans del servei s'haurà de dipositar una fiança.

Des del moment de la reserva i fins la data del servei, el client té contacte directe amb el propietari via e-mail i en la majoria de casos via telefònica també, per poder consultar dubtes i concretar la sortida. Arribat el dia es trobaran al port per fer les últimes explicacions i començar a navegar.

Una vegada finalitzat el servei, el client abonarà el pagament que falti (combustible i altres) i es retornarà la fiança. Simultàniament, el client podrà fer les valoracions de l'embarcació i el servei a la plataforma virtual.

Durant tot el procés el correu de la empresa estarà disponible tant per als clients com per als propietaris per a casos de desacord entre aquests, desperfectes no acceptats o impagament.

### 10.4 Acords i aliances

S'establiran acords de col·laboració formals però flexibles amb petites empreses o autònoms que aportin un benefici a ambdues parts:

-Acords amb Oriol Valls, fotògraf barceloní, l'empresa li pagarà 50€ per sessió fotogràfica. Disposa d'una moto de 600 cavalls amb la que realitzarà els desplaçaments. Els propietaris que sol·licitin el servei assumiran el cost del desplaçament. A més a més s'intentarà arribar a acords amb una o dues empreses locals de fotografia, en les zones més allunyades de la capital (delta de l'Ebre i Empordà).

-Es faran acords amb empreses d'esports nàutics de les zones amb més densitat d'embarcacions per fer publicitat mútua i incorporar els serveis que es puguin oferir a bord de les nostres

embarcacions. Aquesta col·laboració mútua comportarà nous clients i beneficis per les empreses d'esports nàutics i un handicap en l'oferta de la nostra activitat a més de publicitat mútua.

-Es faran acords en hotels de les zones amb més densitat d'embarcacions per a que facin publicitat i ofereixin als seus clients els nostres serveis. A canvi se'ls oferirà fer publicitat del seu hotel també des de la nostra web i recomanar-lo als clients que viatgin a la zona.

-Es buscaran un o dos influencers, del món nàutic o que es dirigeixin al nostre target potencial perquè facin propaganda dels nostres productes a les masses. A canvi se'ls oferirà gratuïtament gaudir d'una jornada a bord d'una embarcació, i si es valora positivament, es repetirà periòdicament.

## **11. PLA DE GESTIÓ DE RECURSOS HUMANS, ORGANITZACIÓ Y ESTRUCTURA LEGAL**

### **11.1 Estructura Legal y Forma Jurídica**

L'empresa serà una societat de responsabilitat limitada. Hi haurà 3 socis treballadors y capitalistes per igual.

#### **11.1.1 Avantatges de la societat limitada**

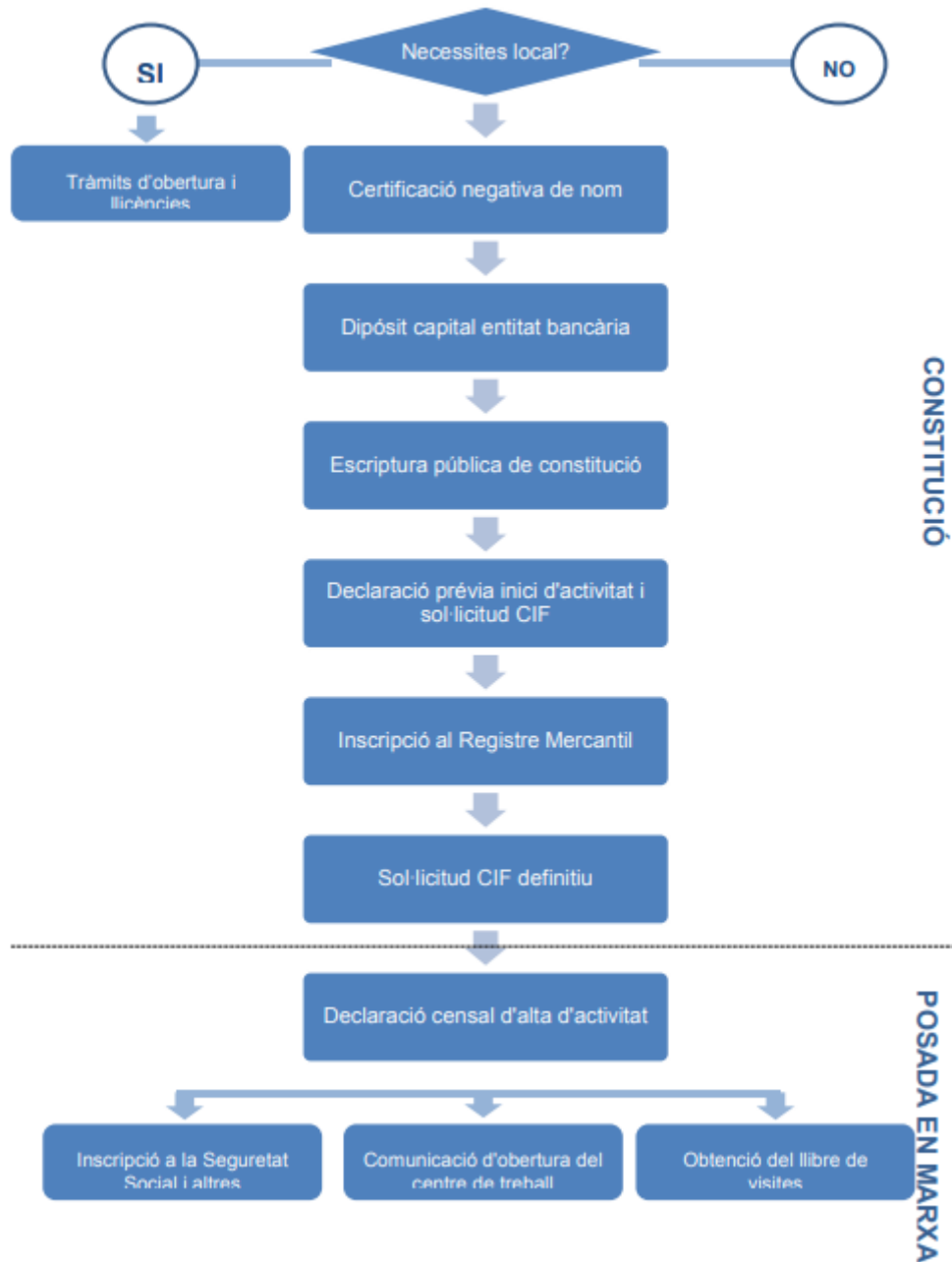
Aquesta forma jurídica s'ha escollit perquè presenta diversos avantatges; Guia de tràmits i formes jurídiques (Generalitat de Catalunya, 2014):

- La responsabilitat dels socis és limita al capital aportat a la societat.
  - Els tràmits burocràtics de constitució i de funcionament són relativament senzills.
  - El capital social mínim és de només 3.000€, que es pot destinar a finançar inversions o cobrir necessitats de liquiditat.
  - Els costos de constitució són assequibles, al voltant de 600€.
  - Les societats permeten fixar sous i desgravar-los com a despesa i tenen major facilitat d'accés a crèdits bancaris.
- A més a més les societats de responsabilitat limitada tenen algunes avantatges fiscals si doten el fons de reserva del 25% dels beneficis:
- Exempció de l'impost sobre transmissions patrimonials i actes jurídics documentals (ITP-AJD) en les operacions de constitució
  - Bonificació del 99% en la quota del ITP-AJD si es demana un préstec per adquirir actius fixos.
  - Llibertat d'amortització durant els primers 5 anys a partir de la qualificació

#### **11.1.2 Passos per crear una societat limitada**

Els passos per crear una societat limitada són els següents: (Generalitat de Catalunya, 2014)

Gràfic 7. Passos per crear una societat limitada



Font: Guia de tràmits i formes jurídiques (Generalitat de Catalunya, 2014)

**Local:** S'estudia la possibilitat d'entrar en un viver d'empreses (Incubadora d'empreses Glòries o viver d'empreses BCIN). Però en principi a l'etapa de fundació de l'empresa es prescindirà de local, ja que no és estrictament necessari i redueix la despesa considerablement.

**Certificació negativa de nom:** Per escollir el nom de la nostra societat, es sol·liciten 3 noms en ordre de preferència a través de la web del registre mercantil. El registre ens autoritzarà a fer servir el nom si no n'hi ha cap d'igual o similar que pugui provocar confusió. La sol·licitud és concedeix durant 6 mesos mentre no s'atorgui l'escriptura de constitució.

Durada: 15 dies .

Cost: 13,52+IVA (presencialment), 16,63€+IVA (per correu certificat), 19,71€ (per missatgeria).

Documentació: Imprès específic on s'indiquen les dades del remitent.

**Dipòsit capital entitat bancària:** S'obre un compte corrent a nom de l'empresa i s'ingressa almenys els 3.000€ de capital mínim.

Durada: Un màxim de 2 dies en rebre el certificat que acredita el compte corrent.

Cost: Inexistent.

Documentació: Certificat de denominació social i escrit amb els noms, cognoms i DNI o NIE dels socis i quantitat que aporten al capital social.

**Escriptura pública de constitució:** La societat és formalitza amb totes les persones sòcies davant de notari en una escriptura pública.

Durada: El temps d'espera que tingui la notaria

Cost: Varia en funció del capital social, les còpies que es vulguin i el nombre de folis de l'escriptura. Poden augmentar per redacció d'estatuts, desplaçament. . .

Documentació: Estatuts socis, NIF o NIE dels socis, certificació negativa de nom emesa pel registre mercantil, certificat bancari de dipòsit d'aportacions dineràries.

**Declaració prèvia inici d'activitat i sol·licitud CIF:** Quan és te una còpia de l'escriptura de constitució de la societat, s'ha d'obtenir el CIF (codi d'identificació fiscal) mitjançant l'imprès normalitzat model 036 a l'Agència Tributaria. Aquesta ens entregarà un CIF provisional fins que la societat estigui inscrita al registre corresponent.

Durada: El mateix dia de presentació de la declaració es fa lliurement d'una targeta fiscal provisional.

Cost: Descarrega gratuïta de l'imprès.

Documentació: Imprès normalitzat model 036. Original i fotocòpia de l'escriptura de constitució. Original i fotocòpia del DNI o NIE dels socis.

**Inscripció al Registre Mercantil:** Amb la inscripció la societat adquireix personalitat jurídica amb efectes retroactius des de la seva constitució davant de notari.

Durada: Després de 15 dies hàbils a partir de la presentació.

Cost: Depèn del capital social aportat a l'empresa. És calcula l'aranzel aplicable a partir d'una taula i sobre el resultat el 21% d'IVA. A la quantitat resultant cal afegir 0,3€ de l'imprès. En el moment de la presentació s'han d'aportar uns 100€ que després es descomptaran de l'import a la factura final.

Documentació: Imprès d'inscripció que faciliten els registres mercantils, còpia autèntica de l'escriptura de constitució, fotocòpia del CIF de la societat.

**Sol·licitud CIF definitiu:** Quan la societat està inscrita al Registre Mercantil, té un número d'inscripció registral que s'ha de fer constar a la documentació pública de la societat. És sol·licita la targeta del CIF definitiu amb l'escriptura pública original que tingui la diligència d'inscripció on consti el número de registre. S'ha de fer abans que passi un mes hàbil des de la data d'inscripció al Registre.

Durada: El mateix dia de la presentació.

Cost: Descarrega gratuïta de l'imprès.

Documentació: Imprès normalitzat model 036.

**Declaració censal d'alta activitat:** Un cop la societat decideix iniciar la seva activitat econòmica ha de fer la inscripció al cens de l'Agència Tributaria. L'alta d'IAE d'una societat està integrada pel model 036, així comuniquem a Hisenda la data d'alta d'activitat i l'activitat que desenvoluparem a partir d'aquell moment.

Durada: Al moment.

Cost: Descarrega gratuïta de l'imprès.

Documentació: Imprès normalitzat model 036, original i fotocòpia de l'escriptura de constitució, original i fotocòpia del DNI o NIE dels socis.

**Inscripció a la seguretat social:** Es tracta de donar d'alta a la seguretat social als socis i als treballadors. La Tresoreria General de la Seguretat Social assigna a l'empresari un el CCC (codi de copte de cotització) que identifica i controla les seves obligacions envers el sistema de Seguretat Social. S'ha de sol·licitar un CCC per a cada comunitat autònoma on hi hagi activitat, en el nostre cas Catalunya.

Durada: Al moment

Cost: Inexistent

Documentació: El TA6 (model per fer l'alta a la Seguretat Social i l'obtenció del primer CCC, l'original i la fotocòpia del DNI o NIE i poders que acreditin la representació de la persona que tramita el TA6, indicació de l'entitat escollida per la cobertura de riscos d'accidents de treball i malaltia professional, fotocòpia de l'escriptura de constitució, sol·licitud d la inscripció al registre mercantil i original i còpia de l'impost sobre activitats econòmiques (model 036).

**Comunicació obertura centre de treball:** Una vegada constituïda la societat, durant els 30 dies posteriors a l'obertura del centre de treball caldrà comunicar la seva localització al Departament d'Empresa i Ocupació de la Generalitat de Catalunya.

Durada: Al moment

Cost aproximat: Inexistent

Documentació: Imprès sol·licitud.

**Obtenció llibre de visites:** Totes les empreses han de tenir un Llibre de visites de la Inspecció de Treball i Seguretat Social, a disposició permanent del personal funcionari de la Inspecció de Treball i Seguretat Social i del personal funcionari tècnic habilitat per a les actuacions comprovadores en matèria de prevenció de riscos laborals.

Cost: Inexistent

Documentació: Llibre oficial que es compra a llibreries especialitzades o també pot ser electrònic i qualsevol document que acrediti l'activitat de l'empresa (per exemple, la comunicació d'obertura del centre de treball).

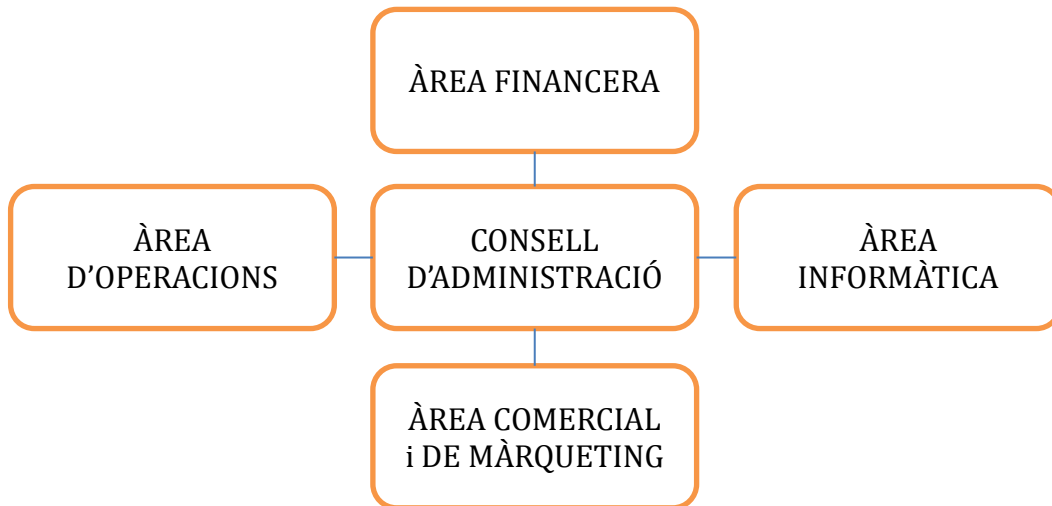


## 11.2 Pla de recursos humans i organització

### 11.2.1 Mapa d'àrees

Com a startup, l'organització anirà evolucionant al llarg del temps i les àrees es transformaran a la llarga en departaments i en sorgiran de nous, també veient com evoluciona l'empresa i el volum de feina s'anirà modelant i redefinint les obligacions i responsabilitats de cada àrea.

*Gràfic 8. Mapa d'àrees*



*Font pròpia*

**Consell d'administració:** Estarà format pels 3 socis, que marcaran els objectius estratègics de l'empresa. En la fase inicial, assumirà les funcions de recursos humans i les tasques jurídiques amb l'assessorament altruista d'Albert Arce Vela.

Socis: Marc de Juan, Xavier Gràcia i Blai Mola

**Àrea financera:** S'encarrega de la gestió econòmica de l'empresa. Aconseguir finançament, portar la comptabilitat, fer balanços d'ingressos i despeses...

Responsable: Blai Mola

**Àrea comercial i de màrqueting:** S'encarrega d'estudiar el producte i la competència. Dissenya les estratègies adequades per arribar als clients i projectar la imatge de l'empresa. També és l'encarregat de gestionar les xarxes socials.

Responsables: Blai Mola i Marc de Juan. Pròximament treballador contractat.

**Àrea informàtica:** S'encarrega del disseny, el manteniment i la gestió de la plataforma virtual i la aplicació mòbil. En un inici també gestionarà les xarxes socials juntament amb l'àrea d'operacions.

Responsable: Marc de Juan

**Àrea d'operacions:** S'encarrega de buscar als propietaris, convèncer-los i guiar-los en la seva incorporació a l'empresa. També de la mediació en els possibles conflictes entre propietaris i clients.

Responsable: Xavier Gràcia

**Formació:** Una màxima per a l'empresa serà estar al dia de les novetats del sector per a poder aprofitar les oportunitats. Així que apart dels estudis de mercat i de la competència, es participarà de congressos, salons i fòrums. També després dels tres primers anys més convulsos, quan l'empresa creixi i es contracti més personal, serà un pilar la formació personalitzada dels treballadors.

#### **11.2.2 Definició de responsabilitats, funcions i llocs de treball.**

En la fase inicial de l'empresa, pràcticament totes les tasques a desenvolupar seran assumides pels socis que seran responsables d'una àrea concreta, però treballant amb una estratègia comuna i donant-nos suport en les tasques que acabin donant un volum més gran de feina.

##### **11.2.2.1 Socis**

En **Xavier** serà qui portarà tota la cerca de propietaris, a partir de la seva xarxa de contactes entre el col·lectiu, es centrarà plenament en aquesta tasca, tindrà sempre el telèfon operatiu per atendre possibles interessats i s'acostarà als clubs nàutics a fer una tasca divulgativa. Un cop captats els propietaris també serà ell qui els farà l'assessorament legal per a fer els tràmits necessaris i els acompanyarà en tot el procés, serà present quan el pèrit a faci l'avaluació de l'embarcació. També serà ell qui explori altres mètodes de captació de propietaris (digitals).

En **Marc** serà l'encarregat de crear la plataforma virtual, la aplicació mòbil fer-ne el manteniment en les primeres etapes, la plataforma serà el mitjà per vendre el producte i ha no hi escatimarem esforços. També serà ell qui dissenyarà els banners i les pàgines d'aterrar per a les campanyes digitals. Més endavant es contemplarà la possibilitat de contractar un tècnic o subcontractar una empresa per aquesta tasca. Juntament amb en Blai, s'encarregaran d'estar al dia de les

novetats del sector, analitzar la competència i dissenyar les estratègies per arribar als clients potencials. Durant el primer any també serà l'encarregat de gestionar les xarxes socials.

En **Blai** s'encarregarà del departament de finances, buscarà finançament, portarà els comptes i realitzarà els pressupostos. Com s'ha comentat juntament amb en Marc dissenyarà les estratègies per arribar als clients potencials i representarà l'empresa dins el sector. També s'encarregarà de contactar arribar a acords amb de col·laboració amb altres empreses i negociar els contractes de les empreses subcontractades. En la etapa inicial també gestionarà el correu de l'empresa tant empresarialment com resolent els dubtes dels clients.

Salari socis: 2000€ bruts/mes els dos primers anys

Els socis treballadors treballarem a jornada completa i durant la primera etapa no ens remunerarem les hores extres, el salari serà de 2000€ bruts mensuals durant el primer i el segon any i si les previsions es compleixen pujarà a 2600€ bruts/mes el tercer any.

#### 11.2.2.2 Treballadors

En un inici els únics treballadors de l'empresa seran els socis treballadors. Tots els salaris són de 12 pagues i apareixen en euros bruts. S'hi aplicarà la retenció de l'IRPF (Impost sobre la renda de les persones físiques) i les cotitzacions a la Seguretat Social.

La retenció de l'IRPF variarà en cada treballador, ja que pot tenir minoracions en funció de la unitat familiar. A la taula següent estan representats els trams de retenció estàndards (%), segons ingressos anuals (€). La retenció s'aplica de la següent forma; per a un sou de 25.000€, als primers 12.450€ se'ls aplicarà una retenció del 19%, a la part entre 12.450€ i 20.200€ se li aplicarà una retenció del 24%, i a la restant del 30%.

*Taula 17. Trams de retenció de l'IRPF*

Ingressos anuals (€)		Retenció (%)
De	a	
0	12.450	19
12.450	20.200	24
20.000	35.200	30
35.200	60.000	37
60.000	—	45

*Font: Agència tributària*

Les cotitzacions a la seguretat social estan definides pel Ministeri de treball, migracions i seguretat social i estan dividides entre les que ha d'assumir l'empresa i les que surten del salari del treballador. A la següent taula hi estan representades en percentatges sobre el salari base.

*Taula 18. Tipus de cotització (%)*

TIPUS DE COTITZACIÓ (%)	A càrrec del treballador	A càrrec de l'empresa	Total
<b>Contingències comunes</b>	4,7	23,6	28,3
<b>Atur</b>	1,55	5,5	7,05
<b>Formació professional</b>	0,1	0,6	0,7
<b>FOGASA</b>	0	0,2	0,2
<b>TOTAL</b>	<b>6,35</b>	<b>29,9</b>	<b>36,25</b>

*Font: Ministeri de treball, migracions i seguretat social*

Com s'ha comentat, en un inici no es contractarà cap treballador, però si l'empresa creix a ritme esperat abans de la segona i tercera temporada d'estiu es preveuen les incorporacions descrites a continuació. Els salaris apareixen en quantitat bruta mensual (€).

-Treballador de suport al departament d'operacions. Es contractarà a partir de la segona temporada, de l'abril a l'agost. Aficionat a la nàutica d'esbarjo, coneixedor del sector. Estudiant universitari (Enginyer/ Ciències socials o jurídiques) o estudiant de cicles tècnics relacionats directament amb el món naval (Mecànic Naval). Contracte de pràctiques o temporal de 6 mesos (març-agost).

Salari: 650€/mes mitja jornada

-Treballador de suport al departament de finances. Es contractarà a partir de la tercera temporada. Perfil de comptable, graduat. Contracte temporal el primer any.

Salari: 1100€/mes mitja jornada

-Responsable del departament comercial i de màrqueting. Es contractarà a partir de la tercera temporada. Treballador amb trajectòria i formació en màrqueting i publicitat. També serà l'encarregat de portar les xarxes socials.

Salari: 1300€/mes mitja jornada. Període de prova i contracte indefinit.

### 11.2.3 Subcontractacions i acords

-Es faran acords amb fotògrafs professionals per a fer les fotografies de les embarcacions del propietaris. Quan el volum de feina augmenti es plantejarà una subcontractació.

Cost inexistent

-Es faran acords amb empreses de neteja o autònoms per a fer la neteja de les embarcacions. Quan el volum de feina augmenti es plantejarà una subcontractació.

Cost inexistent

-Es faran acords amb empreses d'esports nàutics de les zones amb més densitat d'embarcacions per fer publicitat mútua i incorporar els serveis que es puguin oferir a bord de les nostres embarcacions. (La nostra empresa no traurà benefici econòmic de les activitats, només de millora del producte).

Cost inexistent

-Mes endavant es contempla la possibilitat d'arribar a un acord de col·laboració amb "l'Associación de Patronos de Yate" o una empresa que presti aquests serveis per a poder oferir servei de patró d'embarcació quan els propietaris no puguin o vulguin.

Cost inexistent

## 12. PLA ECONÒMIC I FINANCER

### 12.1 Pla d'Inversions

Costos de constitució:

13,52€ Certificació negativa de nom

<100€ Inscripció negativa de nom

400€/500€ Notari

Material:

50€ Plantilla Prestashop per a la plataforma de pagament virtual

130€ Mòbil empresa (Xavi)

1100€ Portàtil empresa (Marc)

Publicitat i màrqueting:

150€ Disseny logotip

300€ Anuncis en webs i fòrums nàutics (50€/mes durant 6 mesos)

6000€ Campanya Google adwords

1000€ Campanya Facebook ads

*Taula 19. Resum pla inversions (€)*

PLA D'INVERSIONS	Cost (€)
Costos de constitució SL	600
Disseny logotip	150
Plantilla Prestashop	50
Mòbil empresa	130
Ordinador empresa	1100
Campanya Google Adwords	6000
Campanya Facebook Ads	1000
Anuncis en fòrums nàutics	300
<b>Total</b>	<b>9330</b>

*Font pròpia*

### 12.1.1 Amortització

S'amortitzaran aquells actius que duraran en el temps i tindran una repercussió en els beneficis de l'empresa. S'utilitzarà el mètode més comú, l'amortització lineal per el mètode de període màxim d'anys. S'utilitzarà el període que es consideri que tindrà efecte l'actiu, sense superar mai el màxim d'anys permesos en les taules aprovades pel Ministeri d'hisenda i administracions públiques. La formula a utilitzar és la següent

*Fórmula 1. Amortitzacions*

$$\text{CUOTA ANUAL} = \frac{\text{Base amortitzable}}{\text{Període màxim d'anys}}$$

*Taula 20. Amortitzacions*

	Base amortitzable	Període màxim d'anys	CUOTA ANUAL
Ordinador empresa	1100	6	183,33
Campanya Google	6000	3	2000

*Font pròpia*

### 12.2 Pla de finançament

Una petita part del finançament quedarà cobert pels 3000€ de capital social aportat a la creació de la Societat Limitada. Cada soci aportarà 1000€ dels seu capital personal demostrant el seu compromís amb l'empresa.

A més a més es demanarà un crèdit per a cobrir la inversió que falta i tenir liquiditat per assumir el dèficit de la primera temporada. El crèdit serà un ICO Empreses i Emprenedors de CaixaBank es sol·licitarà pel valor de 70.000€ amb 1 any de carència total (durant el primer any no es paguen interessos i s'aplaça la devolució del deute) i amortització a 3 anys. El TAE serà a tipus d'interès fix. El crèdit és concedirà en 2 operacions, 40.000€ al gener, i els 30.000€ restants just abans de l'inici d'activitat de l'empresa al Maig.

Si és compleixen les previsions de ventes, la totalitat del crèdit és podrà retornar al quart any d'activitat amb uns interessos acumulats de 2.888,2€. A partir del segon any és retornaran 1.518,5€/mes els primers 5 mesos i a partir del Maig 3.037,01€/mes fins a eixugar el deute al Maig del quart any.

Taula 21. Tipus interès TAE crèdit ICO Caixa Bank

TAE màxima tipus interès variable			TAE màxima tipus interès fix	
Terminis	Carència	TAE	Carència	TAE
1 any	Sense carència	2,346	Sense carència	2,313
1 any	1 any carència	2,346	1 any carència	2,313
2 anys	Sense carència	4,097	Sense carència	4,04
2 anys	1 any carència	4,097	1 any carència	4,043
3 anys	Sense carència	4,097	Sense carència	4,095
3 anys	1 any carència	4,097	1 any carència	4,126
4 anys	Sense carència	4,097	Sense carència	4,194
4 anys	1 any carència	4,097	1 any carència	4,22

Font: Caixabank

Si és compleixen les previsions pessimistes del pla de ventes a l'inici de la segona temporada és demanarà un altre crèdit ICO per el valor de 10.000€ a TAE màxima d'interès fix amb 1 any de carència, per a poder sufragar el dèficit dels primers 5 mesos abans que arribi la temporada d'estiu. Si és compleix la previsió realista o optimista no farà falta ja que durant la primera temporada s'haurà acumulat suficientment capital per sufragar aquest dèficit.

Si les previsions es compleixen, la tercera temporada es generarà suficient benefici per cobrir el dèficit de les anteriors temporades. Serà en aquest moment quan es comencin a reinvertir part dels beneficis en l'empresa, en funció de les necessitats.

### 12.2.1 Balanç provisional de la situació

El balanç provisional ens reflexa la situació de l'empresa en un moment determinat, es realitza per als tres primers anys. Aquest balanç reflexa l'actiu; el conjunt de béns de l'empresa i el passiu; patrimoni i obligacions financeres envers a tercers. S'observa que el total de l'actiu i el passiu disminueix degut a la devolució progressiva del crèdit ICO. Es a la tercera temporada quan amb els beneficis és cobreix el dèficit causat a la primera temporada quan es reinverteixen 15.000€ dels beneficis en l'empresa.



Taula 22. Balanç provisional de la situació 1r any (€)

ACTIU	73000	PASSIU i PATRIMONI	73000
<b>Actiu no corrent</b>	<b>9030</b>	<b>Patrimoni net</b>	3000
Material	1430	Capital	3000
Costos constitució	600		
Publicitat llarg plaç	7000		
<b>Actiu corrent</b>	<b>63970</b>	<b>Pasiu no corrent</b>	<b>70000</b>
Publicitat curt plaç	1600	Préstecs a llarg plaç	70000
Inversió Personal	53244		
Transport	1440	<b>Pasiu corrent</b>	
Costos fixes	2220		
Màrqueting	500		
Caixa	4966		

Font pròpia

Taula 23. Balanç provisional de la situació 2r any (€)

ACTIU	45145	PASSIU i PATRIMONI	45145
<b>Actiu no corrent</b>	<b>7150</b>	<b>Patrimoni net</b>	3000
Subcontractacions	7150	Capital	3000
<b>Actiu corrent</b>	<b>37995</b>	<b>Pasiu no corrent</b>	<b>42145</b>
Publicitat curt plaç	1000	Préstecs a llarg plaç	42145
Inversió Personal	27125		
Transport	1800	<b>Pasiu corrent</b>	
Costos fixes	2220		
Màrqueting	550		
Caixa	5300		

Font pròpia

Taula 24. Balanç provisional de la situació 3r any (€)

ACTIU	26720	PASSIU i PATRIMONI	26720
<b>Actiu no corrent</b>	<b>12000</b>	<b>Patrimoni net</b>	18000
Subcontractacions	12000	Capital	3000
		Reinversió de beneficis	15000
<b>Actiu corrent</b>	<b>14720</b>	<b>Pasiu no corrent</b>	<b>8720</b>
Publicitat curt plaç	1000	Préstecs a llarg plaç	8720
Transport	2400		
Costos fixes	2220	<b>Pasiu corrent</b>	
Màrqueting	1100		
Caixa	8000		

Font pròpia

### 12.2.2 Pla de ventes i ingressos

Aquest apartat es troba detallat, amb els càlculs interrelacionats als Annexos en el document Excel “Pla econòmic”.

El procediment per a calcular els ingressos comença fent una aproximació de les embarcacions de les que es disposarà en cada temporada, aquesta aproximació es basa en l'estudi de mercat de la composició del parc nàutic espanyol i el de les empreses xàrter i els KPI's (Taula 9). En la següent taula veiem el número d'embarcacions que es tindran en les tres primeres temporades per tipus d'embarcació i eslora.

*Taula 25. Número d'embarcacions per tipus i eslores*

ESLORES	Nº	6m	8m	10m	12m	14m	16m	18m
<b>Primera temporada</b>	<b>12</b>							
Velers	9	2	1	2	3	1		
Llanxes	3	1	1		1			
Catamarans	0							
<b>Segona temporada</b>	<b>30</b>							
Velers	19	3	2	3	7	3	1	
Llanxes	9	2	1	1	3	2		
Catamarans	2				1	1		
<b>Tercera temporada</b>	<b>50</b>							
Velers	30	5	3	4	11	4	2	1
Llanxes	16	3	2	2	5	3	1	
Catamarans	4			1	2	1		

*Font pròpia*

A continuació, extrapolem la Taula 21. Número d'embarcacions per tipus i eslores i la Taula 10 i Taula 11: Preus de lloguer d'una embarcació durant una setmana i durant un dia. Així obtenim el preu mig per sortida per a cada temporada durant els tres primers anys. Això s'ha fet multiplicant el número d'embarcacions per cada eslora i tipus pel seu preu unitari de les taules de preus (separant preu setmanal i diari i els preus per temporades) i fent-ne la mitjana aritmètica.

*Fórmula 2. Preu mig per sortida*

$$\text{Preu mig per sortida} = \frac{\sum n^{\circ} \text{embarcacions eslora } (x) * \text{preu unitari eslora } (x)}{n^{\circ} \text{embarcacions eslora } (x)}$$

Taula 26. Preus mitjos per sortida (€)

PREU MIG PER SORTIDA	Primer any		Segon any		Tercera any	
Duració sortides	Setmanals	Diàries	Setmanals	Diàries	Setmanals	Diàries
<b>Temporada alta</b>	2658,3333	444,1667	3666,6667	645,6667	3908	682
<b>Temporada baixa</b>	1800	279,1667	2460	397,3333	2592	423,6

Font pròpia

Després plantegem tres escenaris; Optimista, Realista i Pessimista. Calcularem la facturació de l'empresa per a cadascun d'aquests escenaris durant les tres primeres temporades. Per a fer-ho primer hem de fer una estimació de la mitjana de dies o setmanes que les embarcacions de la plataforma estaran de servei en cada temporada. Com ja s'ha esmentat la temporada alta va del 15 de juny al 15 de setembre i la resta de l'any és considera temporada baixa.

Per estimar la facturació final de l'empresa s'han utilitzat les següents variables:

- Nº embarcacions: parc nàutic del que disposa l'empresa
- Dies: mitjana de dies de servei per embarcació en cada temporada
- Setmanes: mitjana de setmanes de servei per embarcació en cada temporada
- Preu dia (€): preu mig per sortida d'un dia. *Taula 24*
- Preu setmana (€): preu mig per sortida d'una setmana. *Taula 24*
- Facturació bruta (€): Facturació pel total de serveis en cada temporada

#### Fórmula 3. Facturació bruta

*Facturació bruta* = nº embarcacions \* (preu dia \* dies + preu setmana \* setmanes)

- IVA (€): Impost sobre el valor afegit que es queda l'estat (21%)
- Facturació neta (€): Facturació pels serveis un cop pagat l'IVA
- Facturació empresa (€): La part proporcional que és queda l'empresa sobre el total de la facturació (20%)

#### 12.2.2.1 Previsió de ventes primer any

L'activitat al primer any serà més reduïda degut a la incipient expansió de la marca. Cal ressaltar que en aquest any la temporada baixa només comprèn els primers 15 dies de Juny i el

període entre el 15 de setembre i el 31 de desembre, ja que l'activitat de l'empresa s'inicia al Juny.

*Taula 27. Previsió de ventes optimista 1r any (€)*

OPTIMISTA	Temporada Alta	Temporada Baixa
Nº embarcacions	12	12
Dies	23	13
Setmanes	1,25	0,25
Preu dia	444,1667	279,1667
Preu setmana	2658,3333	1800
Facturació bruta	162465	48950
IVA	34117,65	10279,5
Facturació neta	128347,35	38670,5
<b>Facturació empresa</b>	<b>25669,47</b>	<b>7734,1</b>

*Font pròpia*

*Taula 28. Previsió de ventes realista 1r any (€)*

REALISTA	Temporada Alta	Temporada Baixa
Nº embarcacions	12	12
Dies	20	10
Setmanes	1	0
Preu dia	444,1667	279,1667
Preu setmana	2658,3333	1800
Facturació bruta	138500	33500
IVA	29085	7035
Facturació neta	109415	26465
<b>Facturació empresa</b>	<b>21883</b>	<b>5293</b>

*Font pròpia*

*Taula 29. Previsió de ventes pessimista 1r any (€)*

PESSIMISTA	Temporada Alta	Temporada Baixa
Nº embarcacions	12	12
Dies	17	7
Setmanes	0,75	0
Preu dia	444,1667	279,1667
Preu setmana	2658,3333	1800
Facturació bruta	114535	23450
IVA	24052,35	4924,5
Facturació neta	90482,65	18525,5
<b>Facturació empresa</b>	<b>18096,53</b>	<b>3705,1</b>

*Font pròpia*

### 12.2.2.2 Previsió de ventes segon any

Taula 30. Previsió de ventes optimista 2n any (€)

OPTIMISTA	Temporada Alta	Temporada Baixa
Nº embarcacions	30	30
Dies	35	23
Setmanes	1,75	0,25
Preu dia	645,6667	397,3333
Preu setmana	3666,6667	2460
Facturació bruta	870450	292610
IVA	182794,5	61448,1
Facturació neta	687655,5	231161,9
<b>Facturació empresa</b>	<b>137531,1</b>	<b>46232,38</b>

Font pròpia

Taula 31. Previsió de ventes realista 2n any (€)

REALISTA	Temporada Alta	Temporada Baixa
Nº embarcacions	30	30
Dies	30	20
Setmanes	1,5	0,1
Preu dia	645,6667	397,3333
Preu setmana	3666,6667	2460
Facturació bruta	746100	245780
IVA	156681	51613,8
Facturació neta	589419	194166,2
<b>Facturació empresa</b>	<b>117883,8</b>	<b>38833,24</b>

Font pròpia

Taula 32. Previsió de ventes pessimista 2n any (€)

PESSIMISTA	Temporada Alta	Temporada Baixa
Nº embarcacions	30	30
Dies	25	17
Setmanes	1,25	0
Preu dia	645,6667	397,3333
Preu setmana	3666,6667	2460
Facturació bruta	621750	202640
IVA	130567,5	42554,4
Facturació neta	491182,5	160085,6
<b>Facturació empresa</b>	<b>98236,5</b>	<b>32017,12</b>

Font pròpia

### 12.2.2.3 Previsió de ventes tercer any

*Taula 33. Previsió de ventes optimista 3r any (€)*

OPTIMISTA	Temporada Alta	Temporada Baixa
Nº embarcacions	50	50
Dies	37	27
Setmanes	2	0,5
Preu dia	682	423,6
Preu setmana	3908	2592
Facturació bruta	1652500	636660
IVA	347025	133698,6
Facturació neta	1305475	502961,4
<b>Facturació empresa</b>	<b>261095</b>	<b>100592,28</b>

*Font pròpia*

*Taula 34. Previsió de ventes realista 3r any (€)*

REALISTA	Temporada Alta	Temporada Baixa
Nº embarcacions	50	50
Dies	34	23
Setmanes	1,75	0,33
Preu dia	682	423,6
Preu setmana	3908	2592
Facturació bruta	1501350	529908
IVA	315283,5	111280,68
Facturació neta	1186066,5	418627,32
<b>Facturació empresa</b>	<b>237213,3</b>	<b>83725,464</b>

*Font pròpia*

*Taula 35. Previsió de ventes pessimista 3r any (€)*

PESSIMISTA	Temporada Alta	Temporada Baixa
Nº embarcacions	50	50
Dies	30	20
Setmanes	1,5	0,25
Preu dia	682	423,6
Preu setmana	3908	2592
Facturació bruta	1316100	456000
IVA	276381	95760
Facturació neta	1039719	360240
<b>Facturació empresa</b>	<b>207943,8</b>	<b>72048</b>

*Font pròpia*

#### 12.2.2.4 Resum ventes totals

Taula 36. Facturació total (€)

FACTURACIÓ TOTAL	Primer any	Segon any	Tercer any
Optimista	33403,57	183763,48	361687,28
Realista	27176	156717,04	320938,764
Pessimista	21801,63	130253,62	279991,8

Font pròpia

#### 12.2.3 Previsió de costos

Es fa un estudi dels costos de l'activitat de l'empresa durant les tres primeres temporades. Distingirem tres tipus de costos; Fixes, coneguts i estables en el temps. Variables, que depenen de diferents factors i poden ser menors o majors, es fa una estimació a l'alça per aquests. I de Personal, els sous del conjunt de la plantilla.

##### 12.2.3.1 Costos fixes

150€/any Hosting (Allotjament web)

15€/any Domini

20€ Contracte mòbil empresa

300€+IVA/any Estand Saló Nàutic

300€/any Influencer.

1000€/any Campanya Google adwords

Taula 37. Costos fixes (€)

COSTOS FIXES	Primera temporada		Segona temporada		Tercera temporada	
	Mensual	Anual	Mensual	Anual	Mensual	Anual
Hosting web i domini	165	1980	165	1980	165	1980
Contracte mòbil	20	240	20	240	20	240
Estand saló nàutic		363		484		484
Influencer				300		300
Campanya Google adwords		1000		1000		1000
<b>TOTAL</b>	<b>185</b>	<b>3583</b>	<b>185</b>	<b>4004</b>	<b>185</b>	<b>4004</b>

Font pròpia

### 12.2.3.2 Costos variables

En el cas de la nostra empresa no depenen directament de les vendes del nostre servei, és per això que no és vinculen a la producció sinó que se'n fa una estimació a l'alça.

120€/mes, 150€/mes, 200€/mes Gasolina desplaçaments Xavi

1150€/ any, 2000€/any. Fotògraf professional cost en funció de les embarcacions de les que disposarà l'empresa

200€/embarcació Cost per sessió del Pèrit d'embarcacions. Calculat en funció del número estimat d'embarcacions

Gestió i fidelització dels clients                      Sortejos

0€ primera temporada                                      200€ primera temporada

150€ Segona temporada                                      200€ segona temporada

250€ Tercera temporada                                      300€ tercera temporada

*Taula 38. Costos Variables (€)*

COSTOS VARIABLES	Primera temporada		Segona temporada		Tercera temporada	
	Mensual	Anual	Mensual	Anual	Mensual	Anual
Gasolina desplaçaments	120	1440	150	1800	200	2400
Fidelització dels clients				250		800
Sorteios		500		300		300
Fotògraf professional				1150		2000
Pèrit embarcacions		2400		6000		10000
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>4340</b>	<b>150</b>	<b>9500</b>	<b>200</b>	<b>15500</b>

*Font pròpia*

### 12.2.3.3 Costos personal

Apareix el salari brut mensual, més avall hi ha una taula on es desglossa la cotització a la seguretat social.

1a temporada

5400€/mes Salari dels 3 socis (1800€/mes)



## 2a temporada

5400€/mes Salari dels 3 socis (1800€/mes)

650€/mes Suport operacions (6 mesos). Mitja jornada

## 3a temporada

7800€/mes Salari dels 3 socis (2600€/mes)

1100€/mes Comptable. Mitja jornada

650€/mes Suport operacions (6 mesos). Mitja jornada

1300€/mes Responsable departament de màrqueting. Mitja jornada

*Taula 39. Costos personal (€)*

COSTOS PERSONAL	Primera temporada		Segona temporada		Tercera temporada	
	Mensual	Anual	Mensual	Anual	Mensual	Anual
Salari socis (x3)	1800	21600	1800	21600	2600	31200
Comptable					1100	13200
Suport operacions			650	3900	650	3900
Responsable màrqueting					1300	15600
<b>Total</b>	<b>5400</b>	<b>64800</b>	<b>6050</b>	<b>68700</b>	<b>10850</b>	<b>126300</b>

*Font pròpia*

A continuació s'ofereix una taula on es desglossa el salari. Per una banda la part del salari que s'envia a la seguretat social, un sumatori de la part que aporta l'empresa i la part que aporta el treballador i el salari net que percep el treballador (no s'ha descomptat l'IRPF).

*Taula 40. Salaris desglossats (€)*

SALARIS DESGLOSSATS	Segona temporada		Tercera temporada		Tercera temporada
	Salari net	Seg. Social	Salari net	Seg. Social	Salari mensual net
Salari socis (x3)	15300	752	19890	11310	1657,5
Comptable			8415	4785	701,25
Suport operacions	2486,25	1413,75	2486,25	1413,75	414,375
Responsable màrqueting			9945	5655	828,75

*Font pròpia*

#### 12.2.2.4 Resum de costos totals

Taula 41. Resum de costos totals (€)

RESUM COSTOS	Primer any		Segon any		Tercer any	
	Mensual	Anual	Mensual	Anual	Mensual	Anual
Costos fixes	185	3583	185	4004	185	4004
Costos variables	120	4340	150	9500	200	15500
Costos personal	6000	72000	6650	75900	10850	126300
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>6305</b>	<b>79923</b>	<b>6985</b>	<b>89404</b>	<b>11235</b>	<b>145804</b>

Font pròpia

#### 12.3 Compte provisional de resultats

Fem el compte provisional de resultats a partir de la previsió de ventes pessimista i realista separatament per als tres primers anys. Primer calculem el resultat d'exploració per l'activitat de l'empresa, restant a les ventes tots els costos i les amortitzacions. Seguidament el resultat financer fruit dels crèdits i deutes. Sumant ambdós obtenim el resultat abans d'impostos, per obtenir el resultat final de l'exercici aplicarem el tipus d'impost de societat. En el nostre cas, el primer any que es generi benefici s'aplicarà un impost del 15% per ser una empresa de nova creació, a partir del següent exercici l'impost serà sempre del 25% que és el tipus general.

Com s'observa, sols el primer any és deficitari, però fins arribar a la tercera temporada no és recupera amb els beneficis generats el dèficit causat a la primera.

Taula 42. Compte provisional de resultats, previsió pessimista (€)

Previsió pessimista	Primer any	Segon any	Tercer any
Ventes	21801,63	130253,62	279991,8
Costos Fixes	-3583	-4004	-4004
Costos Variables	-4340	-9500	-15500
Costos Personal	-72000	-75900	-126300
Amortitzacions	-2183,33	-2183,33	-2183,33
<b>RESULTAT EXPLOTACIÓ</b>	<b>-58121,37</b>	<b>40849,62</b>	<b>132004,47</b>
Devolució crèdit ICO	0	-28851,57	-36444,12
<b>RESULTAT FINANÇER</b>	<b>0</b>	<b>-28851,57</b>	<b>-36444,12</b>
<b>RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS</b>	<b>-58121,37</b>	<b>11998,05</b>	<b>95560,35</b>
Impostos sobre el benefici	0	-1799,708	-23890,09
<b>RESULTAT DE L'EXERCICI</b>	<b>-58121,37</b>	<b>10198,343</b>	<b>71670,263</b>

Font pròpia

Taula 43. Compte provisional de resultats, previsió realista (€)

Previsió realista	Primer any	Segon any	Tercer any
Ventes	27176	156717,04	320938,76
Costos Fixes	-3583	-4004	-4004
Costos Variables	-4340	-9500	-15500
Costos Personal	-72000	-75900	-126300
Amortitzacions	-2183,33	-2183,33	-2183,33
<b>RESULTAT EXPLOTACIÓ</b>	<b>-52747</b>	<b>67313,04</b>	<b>172951,43</b>
Devolució crèdit ICO	0	-28851,57	-36444,12
<b>RESULTAT FINANÇER</b>	<b>0</b>	<b>-28851,57</b>	<b>-36444,12</b>
<b>RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS</b>	<b>-52747</b>	<b>38461,47</b>	<b>136507,31</b>
Impostos sobre el benefici	0	-5769,221	-34126,83
<b>RESULTAT DE L'EXERCICI</b>	<b>-52747</b>	<b>44230,691</b>	<b>102380,49</b>

Font pròpia

### 12.3.1 Punt d'equilibri

Degut a imprevisibilitat dels ingressos i poca dependència que tenen els costos dels beneficis és impossible determinar mitjançant una fórmula el punt d'equilibri exacte. De tota manera, podem afirmar que aquest punt és dona entre els mesos d'Abril i Juny del tercer any d'activitat, franja en que és registren les quotes de facturació més altes de cara a l'estiu. A més a més en aquest període ja s'haurà retornat més de la meitat de crèdit demanat a Caixabank, que s'eixugarà completament al Maig de la quarta temporada.

### 12.4 Previsions de tresoreria

En aquest apartat és representen els fluxos monetaris durant el primer any. La tresoreria és el saldo provisional de l'empresa a final de mes. Les dades de facturació s'han extret de l'aproximació pessimista del pla de ventes representant per percentatges els ingressos de cada més.

Taula 44. Previsions de tresoreria 1r any (Gener-Juny) (€)

	Anterior	Gener	Febrer	Març	Abril	Maig	Juny
Finançament	3000	40000				30000	
Inversions	-2630	-7000					
Costos fixes		-1548	-185	-185	-185	-185	-185
Costos variables		-2520	-120	-620	-120	-120	-120
Costos personal		-6000	-6000	-6000	-6000	-6000	-6000
Facturació							774,46465
<b>Tresoreria</b>	<b>370</b>	<b>23302</b>	<b>16997</b>	<b>10192</b>	<b>3887</b>	<b>27582</b>	<b>22051,465</b>

Font pròpia

Taula 45. Previsions de tresoreria 1r any (Juny-Desembre) (€)

	Juliol	Agost	Setembre	Octubre	Novembre	Desembre
Finançament						
Inversions						
Costos fixes	-185	-185	-185	-185	-185	-185
Costos variables	-120	-120	-120	-120	-120	-120
Costos personal	-6000	-6000	-6000	-6000	-6000	-6000
Facturació	7238,612	9048,265	1679,2912	926,275	926,275	926,275
<b>Tresoreria</b>	<b>22985,077</b>	<b>25728,342</b>	<b>21102,633</b>	<b>15723,908</b>	<b>10345,183</b>	<b>4966,4578</b>

Font pròpia

Com s'observa al final de cada més el saldo és positiu, per tant si és compleixen les estimacions de les ventes no hi hauran problemes de liquiditat.

## 12.5 Ràtios

Els ràtios s'analitzen el final del primer any d'activitat. Un moment delicat per l'empresa ja que el primer any es preveu de dèficit. És d'esperar que l'any següent aquests ràtios hauran evolucionat en positiu. Per a fer els ràtios s'ha partit de la previsió de ventes realista.

### 12.5.1 Solvència i equilibri financer

**Fons de maniobra:** Part d'actiu circulant a la empresa. No és necessita un gran fons de maniobra al no haver de pagar a proveïdors i esperar un temps per la venda del producte. En un inici serà necessari per cobrir el dèficit del primer any, i és farà amb el crèdit. La inversió de capital per part dels socis serà de 3.000€ i el crèdit d'un total de 75.000, aquests diners circularan durant les tres primeres temporades fins que s'eixugui el deute del crèdit. Paral·lelament s'invertiran en l'empresa la majoria dels beneficis i una part estarà destinada al fons de maniobra per cobrir desfalcs entre despeses i facturació. Aquesta inversió començarà entre la segona i la tercera temporada quan el balanç provisional sigui positiu. El fons és mantindrà en 25.000€

Ràtio: 25.000€

**Solvència estàtica:** Liquiditat de l'empresa per fer front als deutes. En un inici aquesta solvència depèn directament de la facturació de la segona temporada, si és compleixen les previsions de ventes pessimistes és podran cobrir amb escreix. El crèdit té un any de carència i és a partir de la segona temporada que és comença a retornar mensualment, a partir dels ingressos de facturació. Aquest ràtio augmentarà considerablement quan es comencin a reinvertir els beneficis en l'empresa. Es calcula dividint actiu entre passiu.

Ràtio: 1,043

**Disponibilitat/liquiditat:** Liquiditat per fer front als pagaments a curt termini. Amb les inversions i la facturació, queda totalment coberta.

Ràtio: Elevat. Varia cada mes segons les previsions de tresoreria, inicialment es cobreix amb el crèdit.

**Endeutament total:** Relació entre el capital propi i aliè. En aquest aspecte el ràtio és molt alt i és un dels majors riscos el gran endeutament a l'inici de vida de l'empresa. Tanmateix risc necessari i inevitable que es resoldrà al llarg de la tercera temporada en que el deute quedarà pràcticament retornat. Es calcula dividint el passiu entre el patrimoni net.

Ràtio: 23,333 1r any. 14,05 2n any

### 12.5.2 Rendibilitat

**Rendibilitat econòmica d'exploració:** Capacitat dels actius d'exploració per generar valor. Es calcula dividint el benefici d'exploració entre l'actiu total.

Ràtio: -0,79 1r any. 0,9 2n any.

**Rendibilitat econòmica:** Capacitat dels actius per generar valor independentment del finançament i els impostos. Es calcula dividint els beneficis abans d'impostos entre l'actiu total.

Ràtio: -0,79 1r any. 0,26 2n any

**Marge econòmic:** Mesura els diners guanyats a partir de cada unitat venuda. S'ha pres com a una unitat venuda "un dia de servei". És calcula dividint els beneficis abans dels impostos entre el número de ventes.

Ràtio: -1570,85 1r any. 667,48 2n any

**Rendibilitat financera:** Mesura el benefici net en funció de l'aportació de capital per part dels propietaris. Es calcula dividint el benefici net entre l'aportació dels socis.

Ràtio: -19,37 1r any. 13,62 2n any

### 12.5.3 Indicadors financers sobre la inversió

**Flux net de caixa:** És la diferència entre la suma de tots els ingressos i la suma de tots els pagaments. Aquesta xifra canvia constantment, és pren de referència el final de la primera temporada.

Ràtio: 4966,46€

**Termini de recuperació:** Determina el temps en que amb els beneficis es recupera la totalitat de la inversió feta. En el nostre cas no té sentit utilitzar la fórmula ja que els ingressos varien molt en funció del mes i també any rere any. Segons la previsió de ventes feta i el compte provisional el punt mort es troba dos anys i mig després de l'inici d'activitat.

Ràtio: 2,5 anys

**Valor actual net (V.A.N.):** Ens permet calcular el valor dels fluxos originats per una inversió. Si dóna un resultat positiu, ens indica que el projecte és rendible econòmicament. En el nostre cas el primer any els pagaments són més grans que els ingressos i fins al tercer any el balanç total no és positiu, per tant surt un V.A.N. negatiu, és per això que calculem el V.A.N. al tercer any d'activitat.

*Fórmula 4. Valor Actual Net*

$$V.A.N. = \left( \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} \right) - I_o = 22841,67$$

$V_t$ =Fluxos de caixa en cada període "t"

$I_o$ =Inversió inicial

n=Número de períodes

k=Tipus d'interès TAE del crèdit (4,126%)

**Taxa interna de rendibilitat (T.I.R.):** És la taxa que representa la rendibilitat que ofereix la inversió en un projecte. També es defineix com a el valor de la taxa de descompte que fa que el van sigui zero. Així doncs es calcula igualant la forma del V.A.N. a zero i aïllant el T.I.R. que és la k en la fórmula anterior, això s'aconsegueix fent iteracions fins a trobar el valor.

*Fórmula 5. Taxa interna de rendibilitat*

$$V.A.N. = \left( \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1 + T.I.R.)^t} \right) - I_o = 0$$

$$T.I.R = 11,9\%$$

Així doncs obtenint aquests valors arribem a la conclusió que el projecte és viable ja que el V.A.N. és més gran que zero i el T.I.R. és superior al tipus d'interès TAE del crèdit.

### 13. PLA DE CONTINGÈNCIA, RISCOS I MITIGACIÓ

Especialment en l'anàlisi intern i extern però també en la resta del treball han aparegut riscos que cal tenir en compte i preveure una possible resposta. Aquí es fa un anàlisi d'aquests riscos i l'acció de contingència o mitigació que se'n deriva. Cal remarcar que com a Startup, la naturalesa de l'empresa serà sempre adaptar-se als canvis del mercat i la demanda.

-Legislació antiga, excessiva burocràcia: S'agafarà un marge de temps suficientment gran abans de començar l'activitat de l'empresa, al voltant d'un any, per a què els tràmits legals no representin un entrebanc per a l'inici de l'activitat.

-Nous competidors: Aquest és un risc omnipresent i a nivell global representen més risc els competidors consolidats. A nivell local, en l'inici d'activitat podrien representar una amenaça important. La mesura més important passa per arribar de forma directa al nostre target mitjançant la publicitat i una satisfacció completa dels clients. El sistema de fidelització dels clients és una de les contramesures.

-Passar desapercebuts en el mercat invisibilitats per les grans empreses: En aquest aspecte seran clau les campanyes publicitàries centrades en el nostre target desconexedor del sector i clients potencials. Algunes de les mesures per atraure aquest públic l'estratègia de fixar el preu per sota del preu de mercat o la inclusió d'activitats més enllà del xàter.

-Dificultat per arribar al mínim d'embarcacions fixades als primers anys: Tot i que hem definit un objectiu realista, hi ha el risc de no arribar als mínims. En aquest cas la facturació es veuria reduïda però els costos no depenen directament de l'activitat. Davant aquest escenari la primera mesura seria reduir costos, especialment de personal que són els de major volum. Si és detecta abans de l'inici de l'activitat, els socis ens rebauríem el sou, s'ajornarien les contractacions fins que se'ls hi pogués fer front i en conseqüència es reduiria la quantitat que es demana de crèdit. Per altra banda es concentrarien els esforços en voltar pels ports esportius convencent a propietaris d'embarcacions.

-Dificultat per arribar a la previsió pessimista de ventes: Aquest escenari és improbable, ja que la previsió pessimista està molt per sota de tots els estàndards d'activitat. Tot i així seria un escenari pitjor que l'anterior, ja que amb un volum gran d'embarcacions i en conseqüència més feina i més costos es veuria reduïda la facturació. Les mesures serien les mateixes que en l'anterior cas, reduir costos, el crèdit ja estaria demanat i com a mesura de contingència s'invertiria més en publicitat. Com a mesura excepcional si es preveu que no es podrà cobrir els costos previstos algun més a la temporada baixa, però en previsió d'una millora de la facturació,



es demanarà una ampliació del crèdit o un nou crèdit pel valor que sigui necessari, mai superior a 15.000€.

-Altres riscos generals: Existeixen altres factors macro com la inestabilitat política, canvis legislatius, una crisi o una desacceleració econòmica. Si es donen aquests escenaris seran analitzats amb detall i l'empresa s'adaptarà al nou escenari. Passats els dos primers anys quan l'empresa entri en el període de creixement econòmic és crearà un fons de contingència per poder fer front a aquests riscos "imprevisibles".

#### 14. ESTRATÈGIA DE CREIXEMENT

Com a Startup l'estratègia serà sempre adaptar-se als canvis que el mercat demani i aprofitar les oportunitats que es presentin, això és farà a través d'una constant revisió dels objectius i les estratègies de l'empresa.

A nivell intern, un cop eixugat el crèdit i cobert el dèficit de la primera temporada, al tercer any, és reinvertiran la major part dels beneficis en l'empresa. És contractarà nou personal, les àrees es convertiran en departaments i se'n crearan de nous per cobrir les noves necessitats. Es crearà un departament de màrqueting i s'estudiarà quin ha de ser el nou target i el posicionament de l'empresa en entrar a nous mercats.

A nivell extern és durà a terme una estratègia de desenvolupament de nous mercats amb el producte que ja oferim. Els tres primers anys són per consolidar l'explotació a Catalunya i iniciar l'expansió a la costa espanyola, especialment a València i les Illes Balears. També serà el moment de començar a estudiar la legislació i les oportunitats que ofereixen altres països europeus i mediterranis.

A nivell de producte és un objectiu constant augmentar la flota amb una diversitat el més gran possible en destins, eslores tipus d'embarcacions i preus. Aquest serà el constant objectiu de l'àrea c-laboració amb la de màrqueting.

És subcontractarà un bufet d'advocats per a que s'encarreguin dels temes legals.

## 15. CONCLUSIONS

Una cop acabat aquest pla d'empresa podem afirmar que és un projecte viable, ja que s'ubica en un sector amb molt creixement i gran oportunitat de negoci i els indicadors econòmics com el VAN o el TIR són favorables. La nostra proposta intenta ser innovadora i aportar alguns valors afegits al sistema de xàrter tradicional. L'èxit aclaparador de grans empreses com Nautal que partien de la mateixa idea de negoci que nosaltres també ens demostren que és possible.

Tanmateix a través de l'anàlisi PEST s'han observat alguns dels obstacles que ens trobarem al posar en marxa l'empresa. Especialment l'excessiva burocràcia i les elevades taxes entelen el sector, que unit any rere any reivindica millores al govern, ja hem esmentat algunes victòries com l'ampliació de les atribucions d'algunes titulacions per a poder exercir laboralment o la supressió de l'impost de matriculació per a les embarcacions dedicades al lloguer.

A través de l'anàlisi PORTER hem pogut constatar que tot i el gran potencial de creixement del sector, hi ha una dura competència. Un dels principals perills, especialment en la primera fase de vida de l'empresa són les grans empreses del xàrter com Nautal o Marina Estrella xàrter amb presència a tota la costa espanyola, una flota molt gran, elevats ingressos que els permeten fer grans campanyes de màrqueting i un molt bon posicionament en les cerques als buscadors web. En el cas de Nautal representen una doble amenaça ja que són un competidor directe per captar propietaris d'embarcacions i augmentar la flota de l'empresa.

Un dels principals reptes per l'empresa i factor molt determinant per l'èxit d'aquesta és aconseguir una flota suficientment gran per poder oferir diversitat als clients finals. Això passa per trobar a un bon número de propietaris amb ganes de rendibilitzar la seva embarcació. La dificultat és troba en aconseguir arribar fins aquests propietaris i convèncer-los dels beneficis d'aquesta col·laboració mútua. Un dels principals obstacles és que per a poder llogar la seva embarcació els propietaris han de fer front a uns tràmits burocràtics complexos que desconeixen i que a més els suposen una despesa important. És vital doncs la tasca de cerca i l'acompanyament que farà el Xavi en aquesta fase.

Tot i ser evident cal remarcar la importància de les campanyes publicitàries i de màrqueting, peça clau de l'èxit en les ventes. No s'escatimaran els recursos en aquesta direcció, i a partir del tercer any es contractarà una persona que es dedicarà exclusivament a estudiar el mercat i idear les campanyes.

Els resultats econòmics i financers avalen la viabilitat de l'empresa, no obstant, hi ha molts factors que hi afecten directament i són poc previsibles. És per això que en tot moment en

l'anàlisi econòmic s'ha partit de la previsió pessimista. Alguns d'aquests factors poden ser l'èxit en l'augment de la flota, la disponibilitat en la que els propietaris ofereixin les seves embarcacions o l'èxit de les campanyes publicitàries i de màrqueting, les tres situacions tenen un efecte directe en les ventes. Com s'ha explicat en el pla de riscos i mitigació, les principals mesures seran invertir en publicitat i màrqueting, ja sigui adreçada a propietaris d'embarcacions o a clients finals i reduir costos, especialment de personal ja que són els que representen un volum més gran, ajornant les contractacions previstes pel 2n i 3r any i retallant el sou dels socis si és necessari.

Finalment esmentar que com a Startup, la política de l'empresa serà sempre adaptar-se al mercat i els consumidors sense témer modificar les estratègies i els objectius de l'empresa. Així doncs l'estratègia de creixement passa per passar d'empresa local a nacional a mida que s'augmenta la flota, amb els respectius canvis en el producte i el target que això suposa. La flexibilitat i bona sintonia entre els tres socis responsables cadascun de diferents àrees, és una garantia d'una resolució satisfactòria de possibles obstacles i d'un futur optimista per l'empresa.

La elaboració d'aquest treball ha suposat un gran aprenentatge, de coneixença del món de la nàutica d'esbarjo i de conscienciació de la dificultat que suposa elaborar un pla d'empresa com a primer pas per a la creació d'un negoci. Ha estat més senzilla i segurament més feixuga la primera part d'estudi del sector nàutic; el seu origen i trajectòria, el marc polític, legal i econòmic en el qual es desenvolupa a Espanya, la competència i els consumidors. Després amb aquesta informació s'ha fet una reflexió sobre les fortaleces i debilitats de la nostra empresa i com la aquesta proposta podia incidir en el sector aportant algun valor afegit que resultes atractiu.

Un cop feta aquesta reflexió i definits uns objectius s'ha començat a elaborar i idear pam a pam l'activitat, el producte, la imatge i l'estructura de l'empresa. És en aquest punt on han sorgit més dificultats, per una banda per la desconexença de molts conceptes del món empresarial i financer, en alguns casos molt tècnics que m'ha obligat a fer una feina extra d'autoaprenentatge. I per l'altre, la dificultat que suposa imaginar-te l'escenari en que ja has creat i posat en marxa el negoci, amb tots els factors que influeixen en la seva viabilitat i des de la desconexença del món de l'empresa. Ja que imaginant aquest escenari, has de prendre moltes decisions basades en primer lloc en els estudis de la competència i els consumidors però també en aproximacions i suposicions extrets d'aquest estudi. Moltes d'aquestes decisions creen una incertesa que fa que et qüestionis fins a quin punt les previsions fetes s'acosten a la realitat.

En aquest cas, aquest pla d'empresa no té com a objectiu la creació del negoci que se'n deriva, sinó la redacció d'un Treball de Final de Grau i l'aprenentatge d'un treball d'aquestes característiques. Es pot concloure doncs que el resultat ha sigut satisfactori ja que durant la seva elaboració he adquirit els coneixements necessaris per a l'elaboració d'un pla d'empresa i els he plasmat en aquest treball analitzant la viabilitat d'aquest negoci i demostrant que amb els recursos necessaris seria viable. Tanmateix vist amb perspectiva en un segon anàlisi he de remarcar que tot i haver-ho fet el millor que he pogut, la falta de coneixements i experiència sobre el món empresarial posa de relleu que alguns punts es podrien haver tractat amb més profunditat, si bé arribaria a les mateixes conclusions, el resultat seria més professional i de més qualitat, necessari per a un pla d'empresa quan és pretén crear un negoci.

## 16. REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

- El economista. (2015). *Infoautonomos*. Obtenido de Estrategia de negocio con el análisis CAME: <https://infoautonomos.eleconomista.es/plan-de-negocio/estrategia-de-negocio-con-el-analisis-came/>
- FADIN. (11 de Octubre de 2017). *Informe economico sector nautico*. Barcelona.
- Generalitat de Catalunya. (29 de Juliol de 2014). *Guía de tràmits i formes jurídiques*. Obtenido de [http://inicia.gencat.cat/inicia/images/cat/Guia%20formes%20juridiques\\_cat%20DEF\\_tcm124-53839.pdf](http://inicia.gencat.cat/inicia/images/cat/Guia%20formes%20juridiques_cat%20DEF_tcm124-53839.pdf)
- Longares, Ó. (2018). *Activa conocimiento*. Obtenido de Las cinco fuerzas de porter: <http://activaconocimiento.es/las-cinco-fuerzas-de-porter/>
- Martín, J. (15 de Mayo de 2017). *Cerem. International Business School*. Obtenido de Estudia tu entorno con un PEST-EL: <https://www.cerem.es/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>
- Mateos, S. M. (Julio de 2016). *Actualidad eCommerance*. Obtenido de <https://www.actualidadecommerce.com/que-es-y-como-funciona-la-pasarela-de-pago-en-ecommerce/>
- Ministerio de fomento. Náutica de recreo. Obtenido de: <https://www.fomento.gob.es/marina-mercante/nautica-de-recreo>
- Ministerio de trabajo migraciones y seguridad social. Empresarios. Cotización. Recaudación empresarios. Obtenido de: <http://www.seg-social.es/wps/portal/wss/internet/Empresarios/CotizacionRecaudacionEmpresarios>
- Ministerio de transporte, turismo y comunicaciones. (1985). *Orden del ministerio de transporte, turismo y comunicaciones de 4 de diciembre de 1985, número 298*. Madrid: BOE. Obtenido de: <https://www.fomento.gob.es/NR/rdonlyres/4EE4B682-446B-4172-BB31-067CD37A04B3/17482/Orden131285.pdf>
- NAUTAL. (2016). *75000 personas alquilaron un barco en España en 2016*. Barcelona. Obtenido de: <http://blog.nautal.es/alquilar-un-barco-en-espana-2016/>
- Nautal. (2018). *Informe sobre el sector de chárter en España*. Barcelona.
- Propietaris embarcacions, R. P. (30 de Noviembre de 2016). Los armadores y sus experiencias. (Nautal, Entrevistador)
- Santamaría, P. G. (2015). *Influencia del valor percibido y de la satisfacción en la lealtad: una aplicación al turismo náutico*. Vigo: Universidad de Vigo. Obtenido de: [http://santamaria.webs.uvigo.es/Tesis\\_Turismo\\_Nautico\\_Gonzalez\\_Santamaria.pdf](http://santamaria.webs.uvigo.es/Tesis_Turismo_Nautico_Gonzalez_Santamaria.pdf)

UNED Bergara. (2009). *El análisis DAFO*. Obtenido de <https://www2.uned.es/ca-bergara/ppropias/eduSocial/Practicum1/Baliabideak/DAFO.htm>

Universidad complutense de Madrid. (2017). *El impacto economico de la nautica de recreo*. Madrid: Anen. Obtenido de : [https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-36703/FullReportICAE\\_ANEN.pdf](https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-36703/FullReportICAE_ANEN.pdf)

## 17. ANNEXOS

Els annexos es troben adjunts a continuació en forma de PDF i l'Excel adjunt a la carpeta comprimida.

- Buyer persona i estructuralment de model de negoci
- Currículum vitae dels tres socis
- Document Excel economia i finançament



# Esquema de model de negoci

## Socis clau

- Albert Arce Vela com a conseller legal.
- Empreses d'esports aquàtics locals
- Oriol valls com a fotògraf professional

## Activitats clau

- Augmentar la flota
- Bona gestió dels propietaris
- Satisfacció dels clients
- Visió estratègica
- Formació i coneixença mercat

## Recursos clau

- Formació, habilitats i l'experiència dels socis
- Xarxa de contactes entre propietaris
- Base de dades dels clients i propietaris

## Proposició de valor únic

- Oportunitat de rendibilitzar l'embarcació particular
- Tracte proper i personalitzat
- 100% de llibertat i autonomia en escollir disponibilitat de l'embarcació
- Diversitat d'oferta, embarcacions, eslores, preus i destins
- Preu per sota la mitja del mercat
- Integració d'activitats al xàrter
- Sistema de fidelització de clients

## Segments de clients

- Propietaris d'embarcacions, aficionats a la nàutica, poder adquisitiu mitjà
- Turistes nacionals o internacionals en vacances al mar
- Aficionats a la nàutica d'esbarjo.
- Aficionats als esports nàutics.
- Aficionats a la pesca esportiva.

## Canals de distribució

- Àrea d'operacions (Xavier)
- Plataforma Virtual
- Plataforma Virtual
- Aplicació mòbil

## Relacions amb clients

- Campanyes publicitàries
- Sistema de fidelització
- Àrea operacions (Xavier)
- Campanyes publicitàries i màrqueting
- Xarxes socials
- Promocions i sortejos
- Sistema de fidelització

## Estructura de costos

- Inversió inicial (Constitució, material, campanya publicitària, logotip)
- Costos fixes (Publicitat, hosting, línia mòbil, devolució crèdit)
- Costos variables (Desplaçaments, fidelització, sortejos, fotograf)
- Costos personal (Salaris Socis i treballadors)

## Rendes d'ingressos

- Preu base acordat entre l'armador i l'empresa. Resta de preus posats per l'armador
- Pactat preu de temporada alta i temporada baixa i preu per lloguer diari i setmanal
- Benefici de l'empresa: 20% de la facturació neta del preu base

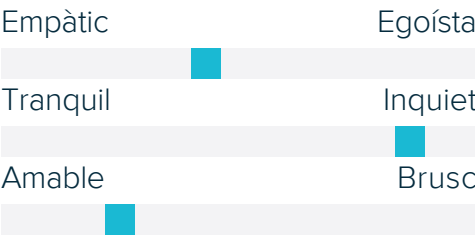
# Buyer Persona: Òscar



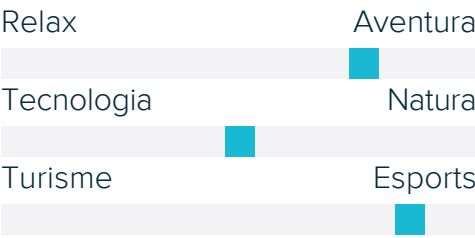
"A quotation that captures this user's personality."

**Edat:** 32  
**Estudis:** Universitaris  
**Estat civil:** Solter  
**Ocupació:** Product manager  
**Ingresos:** 40.000€/any  
**Residència:** Barcelona

## Caràcter



## Interessos vacances



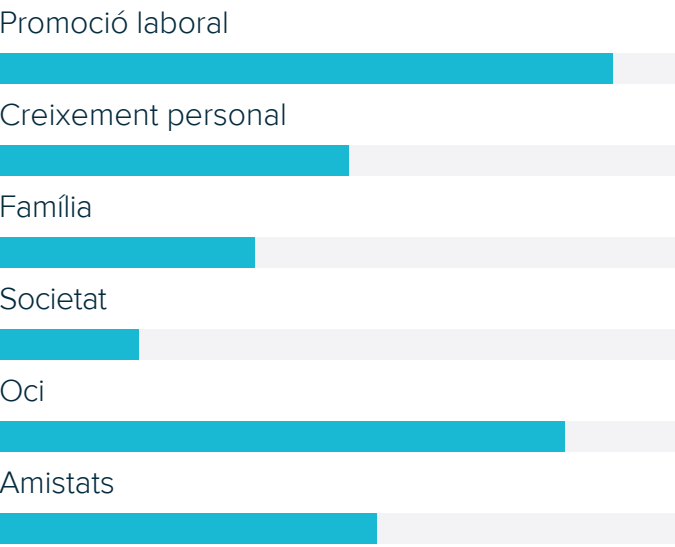
## Principals aficions

- Esports aquàtics
- Películes i series, thrillers i acció
- Viatjar
- Gaudir del temps lliure amb els amics
- Activitats amb la parella

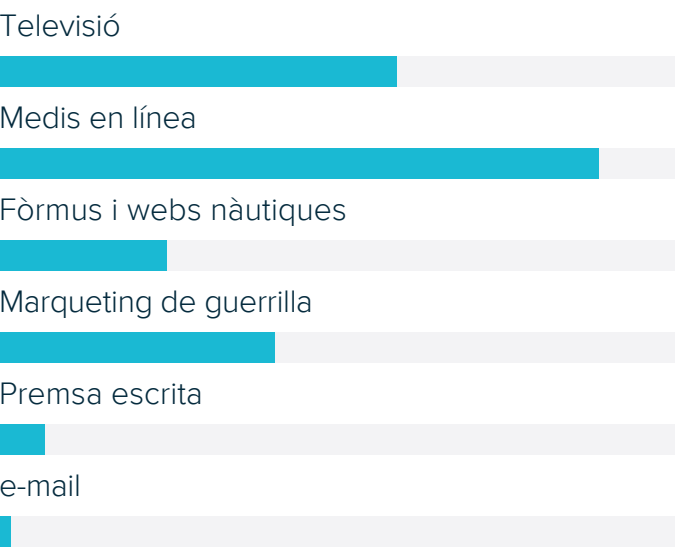
## Biografia

Neix el 1984 a Barcelona, fill únic d'un pintor, autònom al càrrec d'una petita empresa i una professora d'Antropologia de la UAB. Creix al barri de Sant Andreu de Barcelona, on estudia primària i secundària. Durant 5 anys toca el saxofon i juga a una equip de bàsquet. Als 12 ho deixa per iniciar-se a la vela esportiva. Estudia enginyeria industrial a la UPC i li concedeixen una beca ERASMUS al tercer curs per anar a Alemanya. S'inicia al món laboral fent pràctiques a la Seat on el contractaran durant 2 anys. Inicia el màster universitari en Enginyeria de l'organització (UPC). S'independitza als 24 anys amb un company de la facultat i la seva parella. Amb 26 anys s'acaba la relació amb la parella i torna a casa el pares. Aquell mateix any el contracten a una empresa internacional alemanya de disseny d'aixetes i va a viure i formar-se a Berlín durant un any. Després torna i va promocionant fins a arribar a ser Product Manager als 33 anys, aquest càrrec l'obliga a viatjar periòdicament a Xina on hi ha la producció. Actualment viu amb la seva actual parella a Cerdanyola del Vallés.

## Motivacions



## Canals publicitaris preferits



## INFORMACIÓN PERSONAL



## Blai Mola i Bertran

 c/ la Plana, 24, bajos . 08032, España

 +34 93 3584049  667351893

 [blaimober@hotmail.com](mailto:blaimober@hotmail.com)

**Sexo** Hombre | **Fecha de nacimiento** 21/11/1994 | **Nacionalidad** Española

## EXPERIENCIA PROFESIONAL

Curso 2014-Actualidad Clases de repaso a alumnos de ESO y Bachillerato (Matemáticas y Física).  
Curso 2015-2016 Responsable de una aula de estudio nocturno en el PUNT7 durante época de exámenes.

Año 2017-Actualidad Trabajando ocasionalmente en la floristería Cristher (Horta)

Diciembre 2017- Mayo 2018- Pràcticas extracurriculares en la consignataria Pérez y Cia, Barcelona.  
Rotación departamento de importación i exportación.

## EDUCACIÓN Y FORMACIÓN

Bachillerato Tecnológico en el Instituto Josep Pla (Barcelona). Septiembre 2010 a Junio 2012.

Actualmente cursando 4º del Grado en Ingeniería en Sistemas y Tecnología Naval en la Facultat de Nàutica de Barcelona de la Universitat Politècnica de Catalunya (FNB-UPC).

Estudios hasta 3º curso de inglés en la Escola Oficial d'Idiomes de Barcelona (Vall d'Hebron, Barcelona).

Estudios de música en "Escola de Música del Guinardó" y seguidamente en "Escola de Música Pausa". 1999-2013.

Especialización instrumento: Violonchelo (desde 1999), Bajo eléctrico (desde 2011).

## COMPETENCIAS PERSONALES

## Lengua materna

Catalán (Materna)

Español (Bilingüe)

## Otros idiomas

	COMPRENDER		HABLAR		EXPRESIÓN ESCRITA
	Comprensión auditiva	Comprensión de lectura	Interacción oral	Expresión oral	
Inglés	B2	B2	B1	B1	B1
Indicar los Título/s o Certificado/s de lenguas. Especificar el nivel si se conoce.					
Francés	A2	A2	A1	A1	0
Indicar los Título/s o Certificado/s de lenguas. Especificar el nivel si se conoce.					

Nivel: A1/2: usuario básico - B1/2: usuario independiente - C1/2: usuario competente  
Marco común Europeo de referencia para las lenguas

**Competencias comunicativas**

Buenas competencias comunicativas. Adquiridas a través de la experiencia como delegado de curso durante cuatro años en secundaria y bachillerato, y en la participación en movimiento veinal del barrio.

Elevadas capacidades para el trabajo en grupo. Adquiridas durante la pertenencia a un grupo musical (2010-2015), y en el trabajo en equipo en el movimiento veinal del barrio, así como en la organización de la "Festa Major d'Horta".

**Competencias de organización/  
gestión**

Experiencia en organización, gestión y liderazgo de eventos lúdicos i festivos (Conciertos, "Festa Major", formaciones...), específicamente en logística previa al acto y responsable durante el mismo. Adquiridas en la participación anual de la "Festa Major d'Horta", y otros diversos actos organizados por las entidades y vecinos del barrio durante el año.

Especialización en la Comisión de Barras, encargada de la prearación y el buen funcionamiento de éstas durante las fiestas.

Gestión económica: Máximo responsable de la gestión económica de mi entidad (Desde 2011- Actualidad). Máximo responsable de la gestión económica de la "Festa Major Jove d'Horta", (Desde 2013- Actualidad).

**Competencias informáticas**

Buen manejo de programas de Microsoft Office™, adquiridas a lo largo de mi formación en ESO, Bachillerato y la Universidad.

Nociones básicas de AutoCAD, adquiridas en la asignatura "Expresión gráfica" en 1er curso de grado en Ingeniería Naval.

Nociones básicas de Maxsurf, adquiridas en la asignatura "Proyecto del buque y artefactos navales" en 4º curso de grado de Ingeniería Naval.

Nociones básicas de Tdyn, adquiridas en la asignatura "Calculo numérico de estructuras" en 4º curso de grado de Ingeniería Naval.



## Joan-Xavier Gràcia Borreguero

Edad: 24

Dirección: Barcelona

Tel: 639 545 213

E-mail: j.xaviergracia@gmail.com

## OBJETIVOS E INTERESES

Encontrar una empresa que me ofrezca la posibilidad de hacer prácticas para poder adquirir experiencia y desarrollarme como profesional.

## ESTUDIOS

**Cursando:** Grado en Ingeniería en Sistemas y Tecnología Naval (Ingeniero Técnico Naval)  
*Universidad Politécnica de Cataluña*

## EXPERIENCIA LABORAL

**Veranos del 2010 a 2015**

### **Nauticològic SL**

Cargo ocupado: Monitor de vela ligera y windsurf

Tareas realizadas: Enseñar a niños y adultos a navegar a vela y windsurf, mantenimiento básico de embarcaciones de vela ligera.

**Verano 2016**

### **Nauticològic SL**

Cargo ocupado: Coordinador de la escuela de vela del CN. Ampolla

Tareas realizadas: Coordinación de una de las escuelas de vela de la empresa, con dos trabajadores bajo mi cargo.

**De junio de 2017  
Hasta la actualidad**

### **Autónomo**

Cargo ocupado: Ayudante de ingeniero técnico agrícola

Tareas realizadas:

- Realización y coordinación del proyecto para enterrar el riego en una finca de terreno rocoso de 11 hectáreas.
- Tomar medidas de granjas y realización posterior de planos en AutoCAD.
- Realización de bases de datos y tratado de la información mediante hojas de cálculo sobre la generación y gestión del nitrógeno producido en granjas.
- Tareas relacionadas con la gestión y cuidado de explotaciones agrarias y ganaderas.

## FORMACIONES ADICIONALES Y HABILIDADES

---

- AutoCAD nivel medio
- Photoshop nivel básico
- Curso presencial de programación ARDUINO con LabVIEW
- Desarrollador Asociado de LabVIEW certificado
- Capacidad para trabajar en equipo
- Motivación por aprender y seguir formándome

## INFORMACIÓN DE INTERÉS

---

- Permiso de conducción B
- Vehículo propio
- Patrón de embarcaciones de recreo a motor y vela
- Disponibilidad para viajar
- Hobbies: Vela, escalada, alpinismo, lectura y música



## Marc de Juan Pulido

Naixement: 20/01/1994  
Adreça: C/ Congrés 2-16 esc B bxos 1a, Barcelona  
Telèfon: 689258917  
E-mail: marc.dejuanpulido7@gmail.com  
Permís de conduir: B

## ESTUDIS

**2010-2012** Batxillerat de modalitat científica  
**Barcelona** IES Josep Pla

**2012-actualitat** Grau en Enginyeria de sistemes audiovisuals  
**Barcelona** Universitat Pompeu Fabra

## EXPERIÈNCIA LABORAL

De 2010 a actualitat **Barcelona**

### **CLUB BÀSQUET S. R. LIMA HORTA I ESCOLA VIROLAI**

#### Entrenador de bàsquet, monitor de campus de bàsquet

*Gestió de grup, treball en equip, planificació per anys, treball per objectius, planificació d'activitats, dinamització d'activitats*

**Agost 2015 Sant Adrià de Besòs**

### **ASSA**

#### Monitor de colònies de persones amb discapacitats mentals

*Planificació d'activitats, treball de cures, gestió de grup*

**De Gener a Abril 2016 El Prat de Llobregat**

### **CAC DECATHLON EL PRAT**

#### Operari logístic

*Formacions en carretó, Picking i moll de descàrrega. Treball en equip, planificació diària i gestió de l'activitat.*

**De Març a actualitzat 2018 Barcelona**

### **DAVINCI TECNOLOGIAS DE LA INFORMACIÓ**

#### Becari departament de producció: desenvolupador web

*Formacions en Java, Python, treball per projectes i treball en equip*

## COMPETÈNCIES TÈCNIQUES

**Programació:** C, Java, Python, Matlab i PureData  
**Bases de dades:** MySQL  
**Edició d'àudio** Audacity, Pro Tools  
**Edició de vídeo** Adobe Premiere, Movie Maker  
**Ofimàtica:** Nivell avançat

## IDIOMES

**Català:** Nadiu (Nivell C)  
**Castellà:** Nadiu  
**Anglès:** Mitjà alt  
**Francès:** Bàsic

## ALTRES REFERÈNCIES D'INTERÈS I INTERESOS

**2001 – actualitat:** Bàsquet federat de competició a “S.R. Lima Horta”

**2004 – 2013:** Formació musical i contrabaix a l'escola de música Pausa (Grau elemental)

**2010 – actualitat:** Membre de diferents organitzacions i entitats juvenils del barri d'Horta  
*Coordinació i treball en xarxa amb la resta d'entitats del barri*

**2010 – 2015:** Cantant de diferents grups musicals i combos  
*Treball en grup i experiències a estudi de gravació*

**2011 – actualitat:** Membre de la comissió Jove de Festes d'Horta, responsable de coordinació i economia  
*Treball en equip, coordinació d'actes, planificació tècnica d'actes, gestió econòmica, gestió de recursos humans i materials, elaboració de pressupostos i gestió tècnica d'actes*

**2011 – actualitat:** Participació en activitats i grups de treball del Consell de Joventut d'Horta-Guinardó i organització d'actes al carrer  
*Treball en equip, treball en xarxa, realització de memòries i gestió de recursos*

**2018:** UPF Projecte: “Amb l'oïda a la memòria, intercanvi sonor entre Barcelona i Weimar”